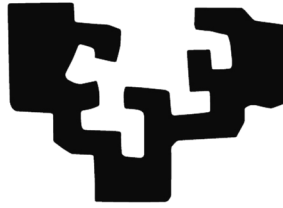


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

FINLANDIAKO HEZKUNTZA SISTEMA: KUDEAKETA EREDUA

GRADU AMAIERAKO LANA

ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZA GRADUA

EKONOMIA ETA ENPRESA FAKULTATEA (DONOSTIAKO
ATALA)

Egilea: Maitane Rebe Igartua

Zuzendaria: Eduardo Malagón Zaldua

2017-2018 ikasturtea

AURKIBIDEA

1. SARRERA.....	4
2. HEZKUNTZA SISTEMEN KONPARAKETA: MARKO TEORIKOA	6
2.1. Hezkuntza Sistema.....	6
2.2. Eskola erakundea eta didaktika	6
2.3. Hezkuntza kudeaketa	8
3. FINLANDIAKO HEZKUNTZA SISTEMA.....	13
3.1. Testuinguruak	13
3.1.1. Testuinguru historikoa	13
3.1.2. Testuinguru sozio-kulturala	13
3.1.3. Testuinguru politikoa	15
3.2. Ezaugarriak	18
3.2.1. Hezkuntza administrazioa eta legedia	18
3.2.1.1. Hezkuntza eta Kultura Ministerioa	19
3.2.1.2. Hezkuntza Kontseilu Nazionala	20
3.2.1.3. Tokian tokiko administrazioa	21
3.2.1.4. Hezkuntza erakundeak	22
3.2.2. Hezkuntzaren finantzazioa	22
3.2.3. Zentroen Kudeaketa	26
3.2.3.1. Erabakiak hartzeko ahalmena	26
3.2.3.2. Zentroen autonomia hezkuntza etapen arabera.....	27
3.2.4. Pertsonen Kudeaketa	31
3.2.4.1. Ikasleak	31
3.2.4.2. Irakasleak	31
3.2.4.3. Zuzendaritza taldeak	37
3.2.4.4. Familiak	44
3.2.5. Ebaluazio Sistema	47
3.2.5.1. Ebaluazio Sistema aginte mailaren arabera	48
3.2.5.2. Finlandiako Hezkuntzaren Ebaluazio Zentroa	51
3.2.5.3. Ebaluazio Sistema pertsonen arabera	52
4. EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO HEZKUNTZA SISTEMAREN EGOERA.....	53
5. ONDORIOAK	56
6. BIBLIOGRAFIA	58
7. ERANSKINAK	60

IRUDI ETA GRAFIKOEN AURKIBIDEA

1. GRAFIKOA: Gobernuaren gastua hezkuntzan, bilakaera 2000-2014 (%BPG).....	23
2. GRAFIKOA: Gobernuaren gastua hezkuntzan, herrialdeen konparaketa (%BPG)...	23
3. GRAFIKOA: Finlandiako hezkuntzaren gastu publikoaren bilakaera 2000-2015.....	24
4. GRAFIKOA: 2017ko Hezkuntzaren gastua ikasleko (USD).....	25
5. GRAFIKOA: 2017ko gastu publikoa hezkuntzan (%).....	25
1. IRUDIA: Finlandiako hezkuntza sistemaren kudeaket egitura	18
2. IRUDIA: Hezkuntza eta Kultura Ministerioaren organigrama	19
3. IRUDIA: Hezkuntza Kontseilu Nazionalaren organigrama	21
4. IRUDIA: Finlandiako hezkuntza sistemaren organigrama	27
5. IRUDIA: Finlandiako zuzendaritza taldeen egitura	38

1. SARRERA

Gaur egun ohikoa da entzutea da Finlandiako Hezkuntza Sistema eredugarria dela eta mundu mailan arrakasta handia izan duela. Izan ere, Hezkuntza Sistemak alderatzeko ikerketetan, Finlandiako ikasleek beti emaitza onak lortu dituzte. Urteetan zehar Finlandiako eskolek bisita asko jasotzen dituzte, arrakastaren arrazoiak ezagutzeko helburuarekin. Hala ere, bisita hauetan, gehienetan, eskola didaktika eta ikasketa-planak aztertu dira, eta Hezkuntza Kudeaketa alde batera uzten da.

Nire ustez, Hezkuntza Sistema bat aztertzerako garaian, bai didaktikak eta bai kudeaketak eragina du. Gai honen inguruan ia jorratu ez diren alorrak ikertzea garrantzitsua dela iruditu zait, eta beraz Finlandiako Hezkuntza Kudeaketa Eredua aztertzea aukeratu dut. Egia esan, betidanik hezkuntza arloan interesa izan dudana arren, eta Finlandiako arrakastaren inguruan asko irakurri ondoren, Hezkuntzaren Kudeaketari buruzko nire ezagutza ez zen oso zabala. Hori dela eta, interesa piztu zitzaidan, gaiaren inguruan jakintza aberasteko asmoz.

Beraz, lan honen helburu nagusia Finlandiako Hezkuntza Kudeaketa ikertzea da; alde batetik, hezkuntzaren inguruko gai desberdinak jorratuz, eta beste aldetik, herrialdeko eta hezkuntza sistemako egoerak eta ezaugarriak aztertuz. Gainera, Finlandiako Hezkuntza Kudeaketa ereduaren indarguneak aipatuz, gaur egun Euskal Hezkuntza Sistemari aplikatzeko oztipoak eta proposamenak aurkeztuko dira.

Lana garatzeko metodologiari dagokionez, lehen atala garatzeko, hezkuntzaren inguruko artikulua desberdinak irakurri ditut. Horrela, hezkuntza sistemaren eta kudeaketaren inguruko iritzi desberdinak bildu ditut gaia testuinguru batean kokatzeko asmoz. Jarraian, Finlandia zein egoeratan aurkitzen den deskribatzeko, bere testuinguru desberdinak ezagutzeko artikulua eta web-gune desberdinak kontsultatu ditut, eta baita telebistako elkarrizketa bat ikusi ere.

Finlandiako hezkuntza sistemaren ezaugarriak aztertzeko garaian, Finlandiako Hezkuntzarekin zerikusia duten web gune ofizial desberdinetan kontsultatu dut. Horrela, hezkuntza sistemen etapak, kudeaketaren organigrama, irakasleen eta zuzendarien rola eta beste hainbat ezaugarriak deskribatzen dira. Honen barnean ere, ebaluazio sistema desberdinak ikertu ditut.

Gainera, ikerketa kuantitatibo bat burutu dut OECD-ren hainbat txosten kontsultatuz. Alde batetik, Ebaluazio Sistema desberdinetako datuak alderatu ditut, Finlandiak nazioarte mailan duen arrakasta ikusteko, eta beste aldetik, Finlandiako ekonomia estatistika desberdinak kontsultatuz, hezkuntzaren finantzaketa sistema aztertu dut.

Lan guztia garatu ondoren, Finlandiaren indargune desberdinak nabarmendu ditut, eta galdeketa baten bitartez, honen aurrean Euskal Autonomia Erkidegoko Hezkuntza Sistemaren egoera deskribatzen saiatu naiz. Galdeketa eskola mota desberdinetan burutu dut.

Izan ere, Euskal Autonomia Erkidegoan eskola publikoak, pribatuak, kontzertatuak eta eskola txikiak aurkitu ditzazkegu, eta beraz, beraien arteko desberdintasunak kontuan hartzea garrantzitsua iruditu zait. Horretarako, irakasle eta zuzendari desberdinak elkarrizketatu ditut, eta gaur egungo hezkuntzaren egoera zein den ezagutzeko baliagarria izan da. Galderak, neurri batean, eskola kudeaketa, lan baldintzak eta ebaluazio sistemaren inguruan burutu ditut.

Informazioa aurkitzea ez da erraza izan. Alde batetik, hezkuntza kudeaketaren inguruan ez dago nahi adina informazio. Izan ere, artikulua gehienak didaktikaren inguruko gaiak jorratzen dituzte, eta beraz, zailtasunak izan ditut kudeaketaren ildoak jarraitzeko. Bestetik, informazioa gazteleraz egon arren, gehiena ingelesez zein finlandieraz aurkitu dut.

Lana 3 zati nagusitan banaturik dago. Lehenik eta behin, hezkuntza sistemen inguruko marko teoriko bat garatu da, ondoren Finlandiako Hezkuntza Sistemaren egoera eta ezaugarriak jorratu dira, eta bukatzeko, ikerketaren ondorioak identifikatuz, kudeaketa eredu hau Euskal Hezkuntza Sistemari nola ezarri beharko zen proposatzen da.

Lehen zatian, hezkuntza sistemen orokorraren azterketa bat egiten da. Horretarako, hezkuntza sistemaren inguruko hainbat iritzi eta definizio erabili dira, eskola erakundearen eta didaktikaren arteko loturarekin jarraituz.. Atal honen amaieran, hezkuntza kudeaketaren inguruko hipotesi eta ereduak, eta baita zenbait kudeatzaileraren deskribapenak garatzen dira. Zati hau ikerketa testuinguru teoriko batean kokatzeko jorratzen da.

Gatozen gaiaren mamira, Finlandiako Hezkuntza Sistema aztertzen da bigarren atalean. Hasteko, herrialdeko testuinguru historikoa, sozio kulturala zein politikoa definitzen dira, gaur egungo Finlandiako egoera zehazteko asmoz. Jarraian, Hezkuntza Sistemaren ezaugarriak jorratzen dira eta 5 ataletan banatzen da.

Lehenik, hezkuntza administrazioa eta legedia ikertzen da, maila desberdinetan kudeaketarako eta erabakiak hartzeko ahalmena xehatuz. Ondoren, hezkuntzaren finantzazioaren zatian, erabiltzen diren baliabideak eta hezkuntzaren gastuak aztertzen dira, urteetako bilakaeran oinarrituz eta bestelako herrialdeen hezkuntza finantzaketarekin alderatuz. Hirugarren atalari dagokionez, zentroen kudeaketa sistema definitzen da. Alde batetik, ikasketa-planaren inguruko erabakiak hartzeko gaitasunak aipatuz, eta bestetik, hezkuntza etapa desberdinen arabera zentroek duten autonomia zehaztuz. Hurrengo atalean berriz, pertsonen kudeaketa definitzen da. Horretarako, ikasleen, irakasleen eta zuzendaritza taldeen hezkuntza sistemako ezaugarriak eta ahalmenak deskribatzen dira. Honetaz gain, familiek hezkuntzan duten garrantzia ere aipatzen da. Hezkuntza Sistemaren atalarekin bukatzeko, Ebaluazio Sistema garatzen da, honen funtzionamendua eta Finlandiak lortzen dituen emaitza desberdinak xehatuz.

Amaitzeko, ikerketaren ondorioak atera ondoren, Finlandiako Hezkuntzaren arrakastaren arrazoiak azpimarratzen dira, hau da, kudeaketa ereduko indarguneak identifikatzen dira. Euskal hezkuntza erakunde eta langile desberdinen iritziak kontuan hartuz, Finlandiako Hezkuntza Kudeaketa ereduak ezartzeko hainbat jardunbide proposatzen dira.

2. HEZKUNTZA SISTEMEN KONPARAKETA: MARKO TEORIKOA

2.1. HEZKUNTZA SISTEMA

Hezkuntza sistema ulertzeko garaian, definizio desberdinak aurki ditzakegu. Alde batetik, hainbat autore eta erakunderen ustetan, hezkuntza sistema eskola-sistema hutsa da. Beste aldetik, hezkuntza sistema eskola-sistema bat baino gehiago dela defendatzen dutenak ere badaude. Izan ere, hezkuntza-sistema pertsona batek jaiotzetik jasotzen dituen hezkuntza eraginen multzoa da. (Szczepanski eta Dahlgren, 2005)

Hezkuntza sistema, biztanleria hezteko hainbat kideek eratutako egitura bat da. Eskolak, unibertsitateak eta irakasleak adibidez, sistema honetan parte hartzen dute.

Estatua da hezkuntza sistema kudeatzeaz eta arautzeaz arduratzen dena. Hezkuntza ministerioaren edo antzeko erakunde baten bitartez, herrialdeko hezkuntzaren garapenerako oinarriak ezartzen ditu. Hezkuntza sistema baten kalitatea eta izan behar duen funtzionamendua, partaideen portaera bideratzeko eta antolakuntzaren helburuak baliagarriak izateko ahalmenaren menpe daude.

Hala ere, ez du estatuak bakarrik jarduten. Hezkuntza sistema batean, hezkuntza publikoa eta hezkuntza pribatua bereizi behar dira. Hezkuntza publikoaren kasuan, zerbitzu publiko bat da, guztiena eta guztiontzat dena. Hezkuntza pribatuan ez bezala, eskola publikoa doakoa da. Izan ere, gobernuak da hezkuntza publikoa kudeatzeko eta finantzatzeko arduraduna. Eskola pribatuak berriz, enpresa pribatuak dira, eta ia finantzazio guztia gurasoengandik jasotzen dute. Kudeaketa aldetik askatasun osoa izan arren, ikasketa-plana antolatze momentuan, neurri batean, gobernuak ezarritako mugak bete behar dituzte. Hala ere, bi motak nahasten dituen eskolak daude, eskola kontzertatuak. Kasu honetan, kudeaketa gobernuak ezarritako baldintza batzuetara egokituz burutzen da, eta finantzazioa gobernuaren diru-laguntzaz eta gurasoen ordainketaz lortzen dute.

Hezkuntza giza eskubide bat denez, estatuak pertsona guztiak kontuan hartzen dituen hezkuntza sistema bat garatu behar du. *“A las plantas las endereza el cultivo, a los hombres la educación”* (Rousseau, 1965). Hezkuntzak, Maslow piramidean, zeharkako behar bat da, piramideko maila guztietan neurri txikiagoan edo handiagoan eragiten duena. Hau da, ez da oinarritzko behar bat, oinarritzko eskubide bat baizik. Biztanleria guztiak derrigorrezko hezkuntza burutzeko aukera izan behar du, baita gizartera moldatzeko eta hezteko hezkuntza maila altuetara sartzeko aukera ere.

2.2 ESKOLA ERAKUNDEA ETA DIDAKTIKA

Erakunde orok lanaren eta baliabideen antolamenduaren sistema bat ezartzen du, helburu batzuk lortzeko asmoarekin. Horregatik, garrantzitsua da sistemako partaideentzat antolakuntza bidezkoa eta egokia izatea. Organizazioek egitura bat izan ohi dute, eta egitura honen diseinuak eta arautzeak garrantzi handi dute. Helburuak batez ere bere funtzionamenduaren bidez jomugak lortzea eta denboran zehar bizirautea dira. (Maroto, 2011)

Eskola-erakundeari buruz hitz egiten dugunean, hezkuntza organizazioen erakuntzaz ari gara. Beraz, hezkuntza antolatua eta egituratua egongo da, eta gizartearen beharrei erantzuten dien helburuak definitu beharko ditu.

Argi dago beraz, gizarteak pisu handia duela hezkuntza antolatze momentuan. Eskola-erakundea, kultura baten hezkuntza sistemaren eta bere eratze moduaren menpe dago. Beraz, hezkuntzaren beharretan eta behar hauek era antolatu batean betetzeko moduan oinarritzen da. Ondorioz, kultura bakoitzak "eskola-erakunde" bat duela esan dezakegu.

Horregatik, definizio zehatz bat emateko, kultura, linguistika, egoera sozio-ekonomikoa eta testuinguru politikoa ezagutu eta deskribatu beharko genituzke.

Hala ere, orokorrean, eskola-erakundeak izan behar dituen ezaugarri batzuk definitu daitezke. Lehenik, eskola-erakundea baliagarria izan behar da, eskolen funtzionamendu egoki bat bermatu eta helburu batzuk lortu behar baitu. Ondoren, organizazioa malgua izan behar da. Izan ere, etengabe gertatzen diren aldaketetara moldatzen joan behar da. *"En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe"* (Hoffer, 1951). Eta azkenik, gizartearekin lankidetzan aritu behar da, balore sozialak babesten dituelarik.

Beraz, ondorioztatu dezakegu eskolak "gizarte erakunde" moduan lan egiten duela. Gizarteak eskolaren esku utzi du umeen sozializazioan familiei laguntzeko zeregina. Gizartearen garapenarekin batera, eskola behar batean bilakatzea ez ezik, herritarrek hezkuntzara sartzeko duten eskubidea dute ere. Eskubide hau herrialde gehienen konstituzioan adierazten da. Izan ere, hezkuntza, berdintasunaren alde apustua egiteko modu bat da.

Hezkuntzak ezagutzak ikasteko eta lan munduan sartzeko balio digu, baina baita bizitzarako prestakuntzarekin hasteko ere. *"Lo que se dé a los niños, los niños darán a la sociedad"* (Menninger, 1959). Izan ere, gizarteak eta hezkuntzak harreman estua dute. Hau da, gizarteak eskola erakundea baldintzatzen du, eta hezkuntzaren bitartez hezitutako herritarrak, gizartearen garapenean eragingo dute.

Eskola gizarte-erakundetzat jotzean, irakasleen, agintarien, ikasleen zein hezkuntzarekin zerikusia duten beste agenteen jarrera eta iritziagatik bereizten da. Gizarte organizazioak helburu eta zeregin zehatzak ditu, egitura hierarkizatu bat dauka, eta antolatzeiko kultura bat ere, balioetan arauetan eta roletan oinarritzen dena. Hala ere, eskolak baditu hainbat ezaugarri bestelako erakundetatik bereizten dituenak.

Lehenik, helburuen konplexutasuna daukagu. Izan ere, eskolak bizitzarako prestatzea du xede, eta beraz, ez da erraza honen harian helburu zehatzak eta neurgarriak definitzea. Bestetik, ikasleen motibazio maila desberdinak daukagu, eta honek, helburuak lortzeko funtzionamendua kaltetu dezake. Ondoren, irakasleen eginkizuna daukagu, zeintzuk finkatutako helburuak jarraitu arren, lana beste modu batera egin dezaketen, eta jarduera hori ez dago antolakuntzaren agerian.

Era berean, gizarte-erakunde bat izan arren, eskolara joatea derrigorrezkoa adin tarte batean, eta beraz, ikasleak ez du erabaki pertsonalik hartzen. Azkenik, ebaluazioa daukagu. Batetik, irakasleek ikasleak ebaluatzen dituzte, eta bestetik, zuzendaritzak irakasleak ere ebaluatzen ditu. Hala ere, gurasoek eta gizarteak orokorrean eskolaren kudeaketari eta baita irakasleei zein eskolako bestelako langileei buruzko iritzia ematen dute.

Orokorrean, erakunde bat ikertzea, bere ohiko martxa oztopatu gabe, zaila da. Izan ere, eskola-organizazio bat ikertzean, antolakuntzaren heziketa-arazoek eta ezinegonek zer esan nahi duten aztertu behar da, eta era berean, heziketa-antolamenduaren eta zereginen errealitateek adierazten dutena ere. *"Los teóricos de la organización no han logrado ofrecer ningún análisis sensato y amplio de las escuelas"* (Ball, 2012).

Hezkuntzaren ikerkuntzetan, ohikoa da irakaskuntzaren antolakuntza testuingurua alboratua izatea. Tradizioz, didaktikagatik antolakuntza mugatua egon da, mendekotasun erlazio bat adieraziz. Beraz, antolakuntzaren arloari garrantzia kendu izan zaio, didaktikaren aginduen menpe dagoela uste delako.

Hala ere, didaktikaren eta antolakuntzaren artean interdependentzia erlazio bat dago, non momentu batzuetan didaktikak antolakuntzaren esana betetzen duen, eta beste kasu batzuetan, kontrakoa gertatu daitekeen. Izan ere, didaktika eta eskola-erakundearen arteko harremana ez da argia testuinguru zehatz batean egon arte.

Behin zehazki testuinguru batean aurkitzean, bai didaktika eta bai antolakuntza aztertzen da, duten konplexutasun guztiaekin. Alde batetik, didaktikak irakaskuntza prozesuan zuzenean parte hartzeko plangintza bat egiten du, heziketaren garapenaren aldaketetara moldatzen dena. Eskola-erakundea, irakaskuntzaren testuinguru egokiena lortzeko jarduten da, betiere egiazko

aukeren menpe. Nahiz eta ikerkuntzaren helburuak eta lortu nahi den xedeak didaktika eta antolakuntza bereizi, biak osagarriak dira. Izan ere, hauen arteko elkarrekintzak ikasketa-prozesuaren curriculum-a osatzen du.

2.3. HEZKUNTZA KUDEAKETA

Kudeaketa zer den eta zeinek burutzen duen esateko garaian, hainbat definizio aurkitu ditzakegu. Alde batetik, kudeaketaren bitartez, funtzio desberdinak, hainbat trebezia, errendimenduak eta esperientziak erlazionatu eta biltzen dira. Honek helburu komuna burutzen laguntzen du, erakundearen aldeko emaitzak lortuz. Kudeaketa bizitzako ia alderdi guztietan aplikatu daiteke: erakundetan, eskualdeetan, herri eta hirietan, estatuan, jendearengan, familian, industrian etab.

Kudeaketa marketinean, ekintzailertzan, finantza kudeaketan, produkzioan, giza baliabideetan, informazio eta administrazio sistemen kudeaketan eta ekonomia legeen kudeaketan banatzen den interpretazio bat bezala definitu daiteke. Beste definizio bati dagokionez, kudeaketa, aukeratutako helburuak lortzeko erakundeak dituen baliabide guztiak erabiliz, erakunde bateko kide guztien ahaleginak planifikatu, antolatu, zuzendu eta kontrolatzearen prozesua da (Andevski eta Arsenijević, 2010).

Kudeaketa jendearekin lanak egiteko gaitasuna da, eta zehatzago, beste pertsonenpean lanak burutzea. Bestetik, Druckeren (2013) esanetan, kudeaketa erakunde bakoitzaren funtzio bat eta bitarteko bat da, bere eginkizuna edozein izanda ere. Gainera, kudeaketak emaitzak lortzeko bakoitzaren ezaguera nola erabili behar den jakiteko informazioa ematen du. Azkenik, Isac Adižes-ek, erabakiak hartzeko eta betetzeko prozesutzat definitzen du kudeaketa. Peter Druckeren ustez, kudeaketak pertsonekin, dituzten balioekin, arrakastarekin eta garapenarekin egiten du lan, eta beraz, kudeaketa diziplina humanista bat da. Bestetik, kudeatzaileak humanitatearen asmamen eta ezagutzak (psikologia, filosofia, ekonomia eta pedagogia) erabili behar ditu, eraginkortasunean eta emaitzetan arreta jarritz.

Kudeaketa on baten garrantzia azpimarratzen da. Izan ere, kudeaketa on batek lehenik giza baliabideak zaintzea nabarmentzen du. Izan ere, langileen ahalmena, laneko eremu guztietako lorpenaren kalitatean laguntzen duen ezaugarri bat da, baita hezkuntzan ere. Hori dela eta, zuzendari bat administratzailea izan baino lehenago, liderra izan behar da. Administratzaile batek, sistemak mantentzen ditu, kontrolarengan konfiantza du, eta epe laburrera begiratzen du. Lider batek berriz, motibazioa eta energia ematen ditu, eta epe luzera begiratzen du, etorkizun-sena izanez.

Kudeaketa edozein erakunderen kalitatearentzako eta antolaketarako nahitaezko elementu bezala definitzen da. Honek, eta kudeaketa prozesuak zuzentzeko, proposatzeko, gidatzeko eta kudeatzeko gai diren pertsonak buru izanda, erakunde mailako helburuak lortzeko emaitzak sortzea dakarki. Beraz, erakundeko partaide orok erakundeko dinamika ezagutu behar du, eta hori dela eta, irakasleen prestakuntza kudeaketa garrantzitsua da.

Gaur egungo gizarteak, ezagutza, trebetasun eta gaitasun berriek lortzea, maila guztietarako iraunkortasun tresnatzat du. Beraz, bizitzako eta laneko baldintzen aldaketen aurrean, pertsonen, erakundeen, herrialdeen eta orokorrean gizartearen hezkuntza onuragarria da. Beraz, hain garrantzitsua den garapen prozesu honek, bere esanahia lortu, eta hezkuntzaren kudeaketa deitzen den diziplina bat azaltzen du.

Behinik behin, hezkuntza kudeaketa, eskola erakunde bateko lanaren administrazioaz, langileen hezkuntza eta heziketaren kudeaketaz, eta azkenik, hezkuntzaren oinarri diren hainbat prozesu, proiektu eta ekintza administrazteaz arduratzen da. Lan, antolakuntza eta hezkuntza on baten laguntzaz, eraginkortasun handiagoa lortu daiteke. Hau kontuan hartuz, buruzagitzak duen garrantzia geroz eta nabarmenagoa da mundu osoan zehar egiten diren eztabaidetan. Lidergoak hezkuntza erakundeen balio-katean lotura nagusia dela uste da, eta hortaz, bere trebetasunak eta gaitasunak beti hobetu behar dituztela eskatzen zaie.

Beste kudeaketa eremuetan bezala, hezkuntza kudeaketan ere teoriaren eta praktikaren arteko aldea dago. Teoriak orokorrak eta abstraktuak dira, eta beraz, ezin dugu esan egiazkoak edo faltsuak direla. Hala ere, teoria bat erabili daiteken edo ez jakiteko balio digu. Izan ere, teoria bat erabilgarria izango da hainbat gertakizun aurreikusten eta gertakizunak ulertzen eta hauengan eta bere partaideengan eragina izaten laguntzen badigu.

Hezkuntza kudeaketak **hiru erronka** lortu behar ditu.

- Lehenik, eskolako eginkizuna eta izaera birdefinitzen diren momentu berean, hezkuntzako aldaketak zuzendu behar ditu.
- Bestetik, orientazio sistematik kanpo mantenduz, hezkuntza egitasmoko estatu-administrazioaren parte izan behar du, eta beste erakunde publikoetan bezala, erabiltzaileen zerbitzura egon behar du.
- Azkenik, kudeaketa ezagutza eta modu berriak aurkitu eta etengabe ikasten egon behar duten erakundeetan aplikatu behar ditu.

Helburua definitzea kudeaketaren alderdi nagusia da, eta hezkuntzan, helburuak arreta jakintzan jartzea espero da. Auto-kudeaketa eskolak sortzeak sekulako aukerak eskaintzen dizkio zuzendariari, kudeaketa estrategiko bat hartzeko aukera baitu.

Hezkuntzaren kudeaketa beste kudeaketak baino beranduago azaldu zen. Horren arrazoietakoa bat, herrialde gehienetan hezkuntza modu zentralizatu batean kudeatua izan dela da, non zuzendariaren eginkizuna estatu mailan hartutako erabakiak besterentzea zen. Deszentralizazioaren eta erabakiak hartzerakoan autonomia gehiago izatearen ondorioz, estatuak ez du erantzukizun osoa. Beraz, zuzendariek, independenteki, eskolan eta ikasleetan interesa izanez, erabakiak hartu behar dituzte.

Eskola kudeaketa gizarte, ekonomia eta hezkuntza testuinguru zehatz batean burutzen da. Gobernuak ikasketa planaren eta bere balorazioan eta ikuskaritzaren gain derrigortu eta kontrola ematen dute. Hezkuntza sistema zentralizatu eta deszentralizatzen dute, eta eskolei hainbat baliabideen kontrola ematen dizkiete. Hauen artean, aurrekontua eta irakasleen kudeaketa aurkitzen dira.

Tony Bushen (2003) arabera, hainbat hezkuntza kudeaketa eredu bereizi eta definitu daitezke:

- > **Eredu Formala:** Lan espezializatuaren maila altu bat du, eta oso zentralizatu dago. Pertsonak kargua argi eta garbi zehazturik dute, eta honek lanbide-harremanetan eragiten du. Hierarkikoki goran aurkitzen direnak helburuak zehazteko, erabakiak hartzeko eta politikak sortzeko lehentasuna dute. Helburuak erakunde mailan zehazten dira. Argi definituriko egitura duenez eta lidergoa hierarkikoki goitik beherakoa denez, kudeaketa eraginkorraren ezagutza orokorrerako garrantzitsua dela uste izan da.
- > **Ikastetxe Eredua:** Eredu honen arabera, langileak balio berekoak direnean eta erabakiak hartzerakoan gogotsu parte hartzen dutenean, adostasun bat lortu dezakete. Politikak batzordeen bidez onartzen dira, partaide guztien beharrak, ideiak eta iritziak kontuan hartuz. Eredu honetan, erakundearen egitura batez ere deszentralizatu izan behar da, prozedurak malguak dira, eta komunikazioa norabide anitzeko da. Hala ere, askok ikastetxe eredua eta parte hartzea sustatzen duten beste ikuspuntu batzuk hezkuntza erakundeak kudeatzeko modu egokiena dela uste duten arren, beste batzuek eredua idealista dela eta kudeatzaileek kontrola eta zuzendaritza galdu dezaketela arrazoitzen dute.
- > **Eredu Politikoa:** Erabakiak parte hartzaileek agintarekin duten harremanaren arabera hartzen dira. Eredu honetan, sailek eta komiteek bere interes eta helburuak sustatzen dituzte, eta honek ingurumen gatazkatsu bat sortzen du. Hau da, beraien interesak bakarrik lortu nahi dituztenez, erakunde barruan berezko nortasun bat sortzen dute. Honen gatazka bat ekarri dezake, non sailetako eta komiteetako interesak erakunde osoaren interesen gainetik egongo diren. Erakundeko buruak buruzagi goienaren eta sailetako

kudeatzaileen arteko artekari papera bere gain hartuko du. Kudeatzaile bakoitzak negoziaketan parte hartzen du erabaki hartzea eraginkorragoa izateko. Beraz, kudeatzaileak erakundeko botere erlazioak ondo ezagutu behar ditu. Hau lortu nahi bada, erakundeko alderdi guztien artean konfiantza eta errespetua garatu eta mantendu behar da.

- > **Eredu Kulturala:** Sistema eraginkor bat izateko, kudeatzaileek, erakundeeko langileen talde balioak ulertu eta hauengan eragina izan behar dute. Hau batez ere garrantzitsua da erakunde batean kudeatzaile berrientzako, erakunde bereko kulturarekin bat etortzen ez direnean. Langileen balioak ulertzean eta hauengan eragina izatean, kudeatzaileek eragin positiboa izan dezakete lortu nahi dituzten alaketetan. Aldaketa eraginkorra izateko, langileak berrikuntzaren partaide direla sentitu behar dute. Eredu honen bidez, kudeatzaileek langileen babesa errazago irabaziko dute, eredu formalean ez bezala.
- > **Zalantzazko Eredua:** Eredu honek erakundean sortzen diren arazo batzuk zentzuzko prozesu baten bidez ezin direla konpondu hartzen du kontuan. Askotan kudeatzaileak ezustean barne zein kanpo ingurumenetik datozen gertaerei aurre egin behar die, eta ez dago horretarako prest. Eta beraz, presiopean hartzen diren erabakiak, epe luzera, irrazionalak izan daitezke. Eredu honek orientazio gutxi eskaintzen die kudeatzaileei, baina batzuetan hartzen dituzten erabaki kontraesankorrak, zalantzarriak eta irrazionalak azaltzen laguntzen du.

Hezkuntza erakundeen kudeaketa eredu bat proposatzen denean, helburu nagusietako bat hezkuntza kalitatearen hobekuntza lortzea da. Gainera, askotan hezkuntza kalitatearen eta buruzagitza ereduaren artean lotura bat ezartzen da.

Gizarteko dinamika berriek eta hezkuntza sistemak deszentralizatzearen joerak, hezkuntza erakundeen autonomia handitzea dakarkiena, buruzagitza aldaketak ekartzen ditu. Izan ere, hezkuntza buruek geroz eta ardura maila handiago dute. Hau da, eskolako buruzagitza eginkizun berriak hartzen ditu, eta modu autonomo batean lan egiteko eta erabakiak hartzeko gaitasuna izatea sortzen du. Hori dela eta, geroz eta garrantzitsuagoa da gidaritza egitura efektiboak sortzea, eskolako proiektuak modu eraginkorrean sustatu eta betetzeko. Metodo honetan, irakasleak funtsezko eragileak dira. Beraz, zuzendarien eginkizun nagusien artean irakaslearen garapenaren sustapena nabarmentzen da.

Testuinguru honetan, hezkuntza sistemen kudeaketa prozesuak ez du bakarrik hezkuntza buru baten beharra eskatzen. Izan ere, emaitza ezin hobeak eta zerbitzu hobereenen ematea sortzeko, plangintza, zuzentasuna, kalitatea, baliabideen erabilera, komunitatearen parte hartzea eta kontu emateak ere alderdi garrantzitsuak dira. Beraz, zuzendaritza, pedagogia, administrazio eta komunitate jardunbideak hobetzeko asmoz, hezkuntza kudeaketa erakundeen proiektu eta prozesu optimizaziora bideratutako eta antolatutako prozesu bat bezala ulertu daiteke.

Hezkuntza kudeaketa administrazio, erabakitze, burutze, aginte eta zaintza erantzukizunak eta eginbeharrak partekatzen dituen prozesu bezala ulertu daiteke. Ardura eta eginkizun hauek hezkuntzaren etengabeko hobekuntza lortzeko bideratu behar dira. Hezkuntza kudeaketa, ez da soilik barnealdetik behatu behar. Izan ere, kanpo eragileei loturik egon behar da, erakunde barneko prozesuak osatzen dituztelarik. Hezkuntza kudeaketak hezkuntza sistemaren mugak gainditzen dituenean, esanahi zabalagoa lortzen du. Horrela, hezkuntza prozesuko arduradunak Estatua eta hezkuntza erakundeak izateaz gain, gizarteari eta hezkuntza ez formalari nolabaiteko ardura eskuordetzen zaio (Betancourt, 2002).

Hezkuntza arloko kudeaketarako, argi izan behar da hezkuntzaren helburua gizabanakoa dela. Jomuga bat lortzeko norbait hezten da, eta modu honetan, hezkuntza arloko eragileen ideiak eta gizartearen adierazten dituen helburuak eta erakundeko pertsona guztien beharrak kontuan hartuz kudeaketa eredu antolatzen da. Alde batetik, erabakiak hartzerakoan talde parte hartze egokia beharrezkoa da, honek estrategiak aurkeztzen laguntzen du, eta bestetik, erakundearen barne zein kanpo baldintzak kontuan izatea ere beharrezkoa da.

Hezkuntza kudeaketaren kontzeptua, neurri batean, antzekoak diren bi terminorekin bat etortzen da: administrazioa eta buruzagitza. Dimmock-ek (1999) kontzeptu hauek bereizteaz gainera, hainbat definizio daudela aitortzen du.

Eskolako zuzendariak buruzagitza, kudeaketa eta administrazio gaitasunen arteko tentsioa jasaten du. Gainera, langileen, eskolaren eta ikasleen errendimendua hobetzeko, eta eskolalanak eta bestelako zereginak mantentzeko atazen arteko oreka erabakitzen du ere. Buruzagitza, lortu nahi diren helburuak lortzeko jardueretan eragina izatea da, eta administrazioa berriz, antolaketa ezarpenak modu eraginkorrean mantentzea. Buruzagitza zein administrazioak garrantzi bera izan behar dute helburuak lortzeko eskoletan eraginkorki lan egin nahi bada.

Gaur egungo kudeaketa ereduak, hezkuntza testuinguruan garatu dira, edo eskoletako irizpideak betez, beste testuinguruetako egokitutako ereduak dira. Izan ere, hezkuntza kudeaketa kontzeptu berri bat izatetik, bere eredu eta ikerketak dituen arlo finko bat izatera pasa da.

Hala ere, hezkuntza kudeaketaren teoriaren eta praktikaren artean diferentzia bat dago. Alde batetik, teoria oinarritzat hartzen ohi da. Bestetik, praktikan eskolako zuzendariak, arazo baten aurrean, teoriaren gain, bere esperientzia jardueraren gidatzat hartzen dute. Izan ere, erabakiak hartzerako garaian, zuzendariak zentzua erabiltzen du, eta honek, neurri batean, bere iritzia islatzen ditu.

Ez dago hezkuntza kudeaketa teoria bat bakarrik. Nolabait, honek hezkuntza erakundearen aniztasuna islatzen du. Alde batetik, eskola txikiak aurkitu daitezke, eta baita unibertsitate eta fakultate handiak ere. Beste aldetik, eskoletako eta unibertsitateetako arazoaren aurrean, bakoitzak ikuspuntu eta irtenbide desberdinak hartzen ditu. Izan ere, ez dago hezkuntza erakundearen kudeaketaren inguruko teoria zehatzik, mundu mailan aplikatu daitekeena. Alabaina, praktikan, teoria batzuk zuzenean erabiltzen diren arren, kasu batzuetan, arazoak hainbat teoria konbinatuz konpontzen dira. Bestetik, arazo handi eta konplexu baten aurrean, ez dago teoriarik hau barne hartuko duenik. (Bush, 2006)

Hezkuntza buruzagitza eta administrazio teoria gehienek hurrengo **ezaugarri nagusiak** dituzte:

- > Teorietan arauemaileak izateko joera dute. Izan ere, hezkuntza erakundearen eta honen barne aurkitzen diren pertsonen jokabidearen inguruko usteak islatzen dira. Simkins-en (1999) arabera, garrantzitsua da teoriaren erabilpena deskribatzailea eta arauemailearen desberdintzea. Lehenik, erabilpena deskribatzaileak erakundea eta bere funtzionamendua azaltzen ahalegintzen dira. Erabilpen arauemaileari dagokionez, helburuak modu eraginkorrean lortzeko erakundeak nola antolatu behar diren agintzen saiatzen da.
- > Teorietan selektiboak edo alderdikoiak izateko jaidura dute, beste elementu batzuen gain erakundeko hainbat alderdi azpimarratzen baititu. Eredu teoriko bat hartzean, bestelako ikuspuntuak zabartzera zuzentzen da. Izan ere, eskolak konplexuegiak dira ikuspuntu bakar batetik aztertzeko.
- > Hezkuntza kudeaketa teoriak askotan, hezkuntza erakundearen jardutearen behaketan oinarritzen edo sostengatzen dira. Lehenik, behaketa kontzeptuak garatuz ulertu daiteke, gero hauek marko teorikoan bilakatzen direlarik. Bestetik, ikertzaileek, marko teoriko batean oinarritu daiteke, behaketaren bidez aztertuko diren kontzeptuak aukeratzeko, eta horrela, marko teorikoaren eraginkortasuna egiaztatzea daiteke.

Buruzagitza, gainerako giza jarduerak bezala, konplexua da, eta zaila da hau zehaztea. Hala ere, oinarritzatko definizio batek erreferentzia marko bat eskaini dezake. Gidartzearen definizio gehienek muinean bi funtzio daude: jarraibideak ezartzea eta eraginaz baliatzea.

Eskolako zuzendariak eskolako hainbat rol betetzen dituen pertsona da, jarraibideak eman eta eskolako helburuak lortzeko eragina usatzen duena. Buruzagitza eginkizunak modu askotara burutu daitezke. Izan ere, zuzendariaren, testuinguruaren eta lortu beharreko helburuen arabera, eginkizun hauek aldaketak izan ditzakete.

Gaur egun, argi dago kudeatzaile ona izatea edo lider ona izatea ez dela bera. Izan ere, kudeatzaileak, daukanari edo eduki dezakeenari ahal duen onura guztia ateratzen dio. Bestetik, buruzagitza erakundearen dinamika mantentzea da, inplikazioa da, lankidetzaz sortzea da, kideen asebetetzea bilatzea da, berritzea eta etengabeko hobekuntza da.

Hainbat egoerek buruzagitza modu bat behar izaten dute, eta beste egoera batzuetan, buruzagitza modu hori kaltegarria izan daiteke. Hau da, testuinguru bakoitzean, beharrezkoa izan daiteke lider desberdin bat izatea. Izan ere, gidaritza erakundeak, momentuaren eta jardueraren arabera, kide bati edo batzuei egozten dion eginkizuna da.

Laburbilduz, buruzagitza funtzioa bat da, erakunde guztirako estrategikoa da, partekatua da (erakundeko sail desberdinetan zabaltzen eta antolatzen da), kulturen txertatzen da, eta erakundearen esku egon arren, kanpo faktoreen eragina jasaten du. (Lorenzo, 2004)

Buruzagitza zuzendariaren oinarritzko gaitasun bat da, eta beraz, lidergoa ondorengo **gaitasun irizpideetan** oinarritzen da:

- > Ezaguera teorikoak, metodologikoak eta ingurunearen arabekoak.
- > Lanbiderako adimen eta jendarteko trebetasunak
- > Lanbide garapena eta buruzagitza
- > Giza baliabideen administrazioa
- > Pedagogia baliabideen administrazioa
- > Finantza baliabideen administrazioa

3. FINLANDIAKO HEZKUNTZA SISTEMA

3.1. TESTUINGURUAK

Historiak, kulturak, geografiak, biztanleriak, ekonomiak eta gizarteak hezkuntza sisteman eta herritarrek hezkuntza sistemaren inguruan duten iritzian eragiten dute.

3.1.1. Testuinguru historikoa

XX. mendeko lehen urteetan, nekazaritza eskualdetan bizi ziren umeen herena soilik joaten zen eskolara. 1921ean derrigorrezko hezkuntzaren legea indarrean jarri zenean, honen helburuetako bat ume guztiak lehen hezkuntza burutzea zen. Azken kurtsoa bukatzean, umeek baliabide ekonomikoak eta nahitaezko kalifikazioak izan ezker, bigarren hezkuntzan sartzea eskatu zezaketen. Finlandiako hezkuntza sistema 70.hamarkadan zehar ia osorik erreformatu zen. Erreforma honek lehen eta bigarren hezkuntzaren sistema ordezkatu zuen, 9 urteko derrigorrezko hezkuntzagatik. Derrigorrezko bigarren hezkuntza pixkanaka 1972an jarri zen martxan. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018)

Finlandiako hezkuntza sistemaren gakoetako bat eskoletako bazkaria da. 1948an, udaletxei eskola egun bakoitzean doako bazkari bat ematera behartzen zituen lege bat onetsi zen. Gaur egun, eskola guztietan ikasleei doako bazkari bat ematen jarraitzen da.

Hezkuntza sistemak 4tik 10erako kalifikazio eskala bat erabiltzen zuen, bi urtero ikasleen errendimendua ebaluatzeko. Nota hauek azterketetan eta klasean egindako lanean oinarritzen ziren. Azken urteetan, kalifikazio sistema aldatu egin da, eta zenbakizko kalifikazioen ordeztatzeko ebaluazio bat egiten da.

Hezkuntzaren oinarrizko sorburuak ia mende baten zehar aldaketa gutxi izan dituen arren, hezkuntza sistema etengabe eraberritzen dago. Finlandiako hezkuntza-sistema berrantolatuko duen erreforma oinarrizko curriculum berria da. 2016ko udazkenean ezarri zen oinarrizko eskoletan. Azken urteetan, metodo desberdinak ezarri dira, eta ikaskuntza aparteko irakasgai desberdinetan oinarritzen da.

Ikasteko metodo berrien eragina eskoletako instalazioetan ikusi daitezke. Izan ere, ikasgelak ere eraldatuak izan dira. Lehen, irakaslearen mahaia ikasleen eta arbelaren artean aurkitzen zen, eta ikasleak idazmahaietan esertzen ziren, lerroka kokaturik zeudenak.

Gaur egun, ikasgelak irekiak dira eta aldatu daitezke. Irakasleak jada ez ditu klaseak oholatza batetik ematen, ordenagailuen erabilpena eta digitalizazioa dela eta. Geletan ez dago arbelik ez klarionik. Irakasleak arbel digitala erabiltzen du materiala erakusteko. Eta batzuetan, ikasleek ordenagailuez eta tabletez baliatzen dira. Izan ere, egun testuliburu batzuk eta ikasketa material gehienak formatu elektronikoa daude. (Ministry of Education and Culture, 2018)

3.1.2. Testuinguru sozio-kulturala

Finlandiak 5.503.297 biztanle dauzka. Europar Batasuneko beste herrialde batzuekin konparatu ezker, biztanleri gutxi duela ikusi dezakegu. Honek Finlandiako hezkuntzaren arrakastan eragin duela adierazi izan da. Hala ere, 338.420km²ko azalera du, hau da, dentsitate oso baxua du, eta honek herrialdearen konplexutasuna azaleratzen du.

Gainera, azken urteetan barne migrazioa handitu egin da, eta ondorioz, biztanleriaren antolaketa aldatu egin da, eta irakasleentzat erronka berriak agertu dira.

Immigrazioak Finlandiako biztanleria bultzatzen jarraitzen du. Helsinkin, hiriburuan, biztanleriaren %56a bizi da gutxi gorabehera, eta beraz, Finlandiako hiri anitzena da, bertako

erkidegoen egitura aldatzen doa eta. Batez ere, Errusiako eta Ekialdeko Europako immigrazio egon da.

Finlandiarren gehiengoa eliza ebanjeliko-luteranokoa da, eta gutxiengoa ortodoxokoa. Biztanleriaren gehiengoa sekularizatua dago, eta erlijioa ez dago oso ikusgai egunerokotasunean. Hala ere, eliza eta bere ministroek, estimu orokorra dute, eta erlijio usteak errespetatuak izan ohi dira. Immigrazioa handitzearen ondorioz, finlandiarrak beste erlijio batzuk ezagutzen hasi dira.

Hasiera batean, ikasle guztiek heziketa bere erlijioan edo etikan jasotzeko eskubidea dute, baina gutxienezko ikasle kopuru bat behar da udalerrriak hau antolatzeko.

Finlandia, kohesio sozial handiko herrialdea da, baita gizarte maila handikoa ere. Gizarte kohesioa eta homogeneotasuna emaitzen ekitatean islatzen da.

Finlandiarrak pertsonak direnarengatik eta egiten dutenagatik baloratzen dituzte eta argi dute hori lanarekin eta besteen laguntzaz lortzen dela. Familiari garrantzi handia ematen diote, eta ongizate-estatu babesten dute. Izan ere, aukera eta irisgarritasun berdintasuna asko baloratzen dute. Beraz, Finlandiako hezkuntza sistema finlandiarren gizarte balioekin bat etorri beharko da.

Finlandiako balio garrantzitsuenen artean hezkuntza aurkitzen da, eta horregatik finlandiarrek hezkuntzaren kalitatea garrantzizkotzat hartzen dute. Herrialde honek Hezkuntza Sistema gizartearen interesaren erdigunean kokatu du, eta horrela bikaintasunerako bide bat garatzen ari dira. Denek epe luzera begiratzen dute hezkuntzan (irakasleak, politikariak, gurasoak...).

Finlandiak gizartearen eta ekonomiaren arteko oreka bat lortu du, heziketa- eta kultura-maila altua duen biztanleria batekin. Gizarte ekitatearen bilaketak, herritarren arteko desberdintasun baxuak eta garapen teknologikoak maila sozioekonomiko handia ematen dio herrialdeari. Egoera honek gizartean eragiten du, hezkuntza sistema bera eta ikasleak bere ikaskuntzan ahaleginak egitera bultzatuz.

Ikasleak, bere gizarte-maila kontuan hartu gabe, bere gaitasunak garatzeko aukera izan behar du. Finlandiak, garapen handia egin du berdintasunaren inguruan. Desberdintasun sozioekonomikoarekin bukatzeko, Finlandiako hezkuntza sistema herritar guztientzako ulerkorra, unibertsala eta publikoa da.

Hezkuntzak ikasleen maila desberdintasunak zuzentzen laguntzen du. Izan ere, ikasleen gaitasunen arteko aldeak oso txikiak dira. Ikasleren batek hezkuntzan laguntzeko behar bereziak baldin baditu, banakako ikasketa-plana bat izango du, baita banakako helburuak ere. Finlandiako gizarte-sistema bere moldakortasuna eta kalitate handia dela eta bereizten da.

Finlandiako generoen arteko harremana berdintasunak gidatzen du. Hau adibidez, politikan eta gizarte esparruan emakumeek dituzten maila altuko erantzukizunetan ikusi daiteke. Emakumeek ere kargu garrantzitsuak dituzte unibertsitatean, eta ohikoa da enpresetan emakumeak negozioazietan parte-hartzea. Eliza ebanjeliko-luteranoak emakumezkoen apaiztasuna onartzen du.

Testuinguru linguistikoari dagokionez, Suediako parte izan zenez, Finlandiako biztanleriaren gutxiengo batzuk Suediar hiztunak dira, eta ondorioz, herrialdeak bi hizkuntza ofizial ditu, Finlandiera eta Suediera. Gutxi gorabehera, derrigorrezko hezkuntzaren eta batxilergoaren ikasleen %5a Suedieraz erakusten duten eskola batera joaten da, eta Finlandiako eskoletako ikasle guztiak Suediera ikasi behar dute. Laponian, Finlandia iparraldean dagoen eskualdean, herrialdeak eta tokian tokiko agintariak hezkuntza sami hizkuntzan eman behar du.

2014ko martxoan, Finlandian atzerriko-hizkuntzazko ia 300.000 hiztun zeuden, biztanleriaren %5.4. Ikasketa-plan berriaren eztabaida gaitako bat, ama-hizkuntza finlandiera, suediera edo samiera ez duten ikasleentzako hezkuntza tinkatzeko beharra zen. Finlandian ia biztanleria guztiak ingelesa daki, batez ere negozio munduan. Alemana gutxiago hitz egiten da, nahiz eta 50 urteko gorakoek eskolan ikasi duten. Frantsesa, gaztelania eta errusiera eskoletako, institutuetaiko zein unibertsitateko ikasketa-planetan geroz eta gehiago ikusi daitezke.

Hala ere, argi dago hezkuntzaren lehen eragilea familia bera dela. Finlandiako familiak egitura patriarkal bat izateari utzi dio. Biztanleriaren jaiotze-tasa handitzen saiatzeaz gain, familia demokratizatze eta emakumeei berdintasuna eskaintze balio izan du. Beste aldetik, familia bakoitzari aukera ematen dio testuinguru ekonomiko eta sozial berrira egokitzeko modu hoberena hautatzeko.

Finlandiarren ustetan, bi ezkontideen artean estimua, errespetua eta eskubide eta betebeharrak berdintasuna dagoenean soilik mantendu behar da familia. Etxeetan diziiplina eta erantzunkidetasun giroa dago denen artean. Seme-alabek bere gurasoei liburuak eta egunkariak irakurtzen dituztela ikusten dute, eta sarritan joaten dira batera liburutegietara. Telebista ikusterako garaian ere, jatorrizko bertsioan ikusten dute, azpitituluekin, eta horrela, umeak telesail, filma edo programaren bat jarraitu nahi badu, irakurtzen jakin beharko du. Honek ere finlandiarrak txikitatik hizkuntzak ikastera bultzatzen ditu. Argi ikusten da beraz, Finlandian irakurtzeko kultura handia dagoela.

Umeak oso autonomoak dira. Eskolara bakarrik joaten dira, eta eskola ondoren etxean bakarrik gera daitezke. Beraz, gurasoak lanean egon arren, umea ez da ordu gehiago geratuko eskolan, etxera joango da. Eskolan, denek batera bazkaltzen dute, modal onak erakusteko eta beraz, irakasleek ez dute aparte bazkaltzen.

Familiak eskolarekiko eta ikaskuntzarekiko jokaera batzuk dituzte, zeintzuk bere funtzionamendua baldintzatzen duten. Adibidez, gurasoek ez dute arazorik beraien lanetan irakasleekin bilerak egiteko baimena eskatzeko. Sozietateak prestigio handia die irakasleei, eta sartzeari ere oso zaila da. Irakasleak oso ondo prestatuta daude, eta gurasoek konfiantza osoa dute beraengan. Hala ere, gurasoek pentsatzen dute familiak eskolak baino erantzukizun gehiago duela seme-alabak heitzeko garaian.

Hezkuntza sisteman parte hartzen duten milaka erakunde aurki ditzakegu: haurtzaindegiak, liburutegiak, musika-eskolak, abesbatzak, elizak, zinemak, antzerki eskolak, antzokiak...

Estatuak liburutegi sare bat garatu du, ondo hornitua, konektatua eta langile gaituekin. 1900 liburutegi publiko baino gehiago daude, eta 1000 biztanleko 7226 liburu inguru. Beraz, faktore honek hezkuntza-prozesuan izugarri laguntzen du. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018)

Estatuak ere musika eta dantza eskolak finantzatzen ditu. Musikak garrantzia du Finlandian, eta ondorioz, eskoletan musika prestakuntzak garrantzia du eta oso hedatua dago. Gainera, berri-musika bultzatzen duten musika taldeak ere daude.

Beraz, Hezkuntza Sistema bakarrik hartzen badu kontuan, emaitzak ez dira aldatuko. Horretarako, gizartea hezkuntzaren hobekuntzarantz zuzendu behar da. Javier Melgarejo Draper, Bartzelonako Claret eskolako zuzendariaren arabera, “azpisistema desberdinak dituen gizarte sistema bezala ulertzen dugu hezkuntza sistema. Azpisistema hauek eskola, familia eta gizartea eta kultura dira. Finlandiaren kasuan, hiru egiturak batera egiten dute lan, eta bakoitzak kate-laneko zati bat egiten du modu koordinatu batean.

3.1.3. Testuinguru politikoa

Historian zehar aldaketak jasan ondoren, gaur egun Finlandia demokrazia parlamentarioa bat da, alderdi politikoen arteko lehian eta gobernuaren organo Gorenen arteko botere banaketan oinarritzen dena. Alderdi anitzeko sistema politikoa dute, eta estatuburua presidentea da. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018)

Parlamentuko ordezkariak dira Finlandiako boterea dutenak. Tokian tokiko mailan, Finlandia udalerrietan banatzen da, zeintzuk bertako kontseiluak hautatzen dituzten.

> PRESIDENTEA

Estatuburua da Errepublikaren Presidentea, 6 urtero aukeratzen dena. Presidenteak gobernuarekin batera Finlandiako kanpo-politika zuzentzen du, eta nazioarteko

erakundeetan eta negoziazioetan parte hartzen du. Defentsa Indarren komandantea da ere. Gaur egun presidentea Sauli Niinistö da.

> PARLAMENTUA

Finlandiako Parlamentua ganbera bakarra da. Parlamentuak 200 kide ditu, 4 urtero aukeratzen direnak. Parlamentuak Finlandiako zuzenbidea aldarrikatzen du, estatuko aurrekontua onesten du, nazioarteko hitzarmenak berresten ditu, gobernuaren gainbegiratzen du eta Europar Batasuneko gaietan eragiten du. Parlamentuak lehen ministroa aukeratzeko eta gobernuaren antolakuntza onesteko ardura dauka.

Finlandiak sistema alderdi-anitza du. Beraz, herrialdeak koalizio gobernu bat dauka. Azken hamarkadetan parlamentuan 3 alderdi handi egon ohi izan dira: Nazio-Koalizio Alderdia, Alderdi Sozialdemokrata eta Zentroko Alderdia. Gaur egun, Ganberako Presidentea Paula Risikko (Nazio-Koalizio Alderdia) da, lehen diputatua Mauri Pekkarinen (Zentroko Alderdia) eta bigarren diputatua Tuula Haataainen (Alderdi Sozialdemokrata).

> GOBERNUA

Gobernuak lehen ministroak eta behar diren ministroez osaturik dago. Gobernuaren alde batetik, herrialdearen gobernu orokorra deitzen duen erakundea da, eta bestetik, gobernuaren eta administrazio kontuetan erabakiak hartzen ditu. (Finnish Government, 2018)

Lehen ministroak gobernuaren jarduerak zuzendu, eta gobernuaren aginteko kontuen antolakuntza eta ardura gainbegiratzen du. Bestalde, gobernuaren bileretako mahaiburua da. Gobernuak parlamentuaren konfiantza eduki behar du. Oraingo lehen ministroa Juha Sipilä da, Zentroko Alderdiaren burua.

> MINISTERIOAK

Finlandian 12 ministerio daude. Ministerio bakoitzak gobernuaren esku dauden kontuak antolatzeko ardura dauka. (Finnish Government)

- Lehen Ministroaren kargua
- Kanpo-arazoen Ministerioa
- Justizia-Ministerioa
- Barne-Ministerioa
- Defentsa-Ministerioa
- Finantza-Ministerioa
- Hezkuntza eta Kultura Ministerioa
- Nekazaritza eta Basogintza Ministerioa
- Garraio eta Komunikazio Ministerioa
- Enplegu eta Ekonomia Ministerioa
- Gizarte-arazoen eta Osasun Ministerioa
- Ingurumeneko Ministerioa

Finlandiako eskualde guztiek eskualdeko kontseilu bat dute. Udalerri guztiak, hau da, udaleko agintari guztiak, eskualdeko kontseilu baten kide izan behar dira. Batzorde bakoitzak eskualdeko biltzar batek zuzentzen du, kontseiluaren bulegoko langileen laguntzaz. Batzordearen bulegoa batzordeko zuzendariak kudeatzen du. Legeak ezarritako bi helburu nagusi ditu: eskualdeko garapena eta eskualdearen erabilpenaren planifikazioa. Gainera, eskualde bakoitzeko ezaugarrien arabera, beste hainbat egiteko ere ditu. Eskualdeko kontseiluek funtsezko eginkizuna dute eskualdearen interesen gainbegiraketan. Batzordeak eskualdeko kultura eta ohiturak babesten ditu, ekonomia eta ongizatea sustatu nahi dutenekin loturak sortuz. Kontseiluek garrantzi handia dute nazioarteko kontuetan, eta Europar Batasuneko finantzazio programen eta hauek burutzearen erantzule dira. Eskualdeko kontseiluek Finlandia ordezkatzeko Europar Batasuneko Kontseiluen Batzordean.

Finlandian, udal agintariak ardura handia dute herritarrentzako oinarritzako zerbitzu publikoen xedapenean. Agintariak bertako demokrazian, erabaki hartzean eta zergak ezartzeko eskubidean oinarritutako autogobernu sendo bat dute. Finlandiako udal agintaritzako sistema kudeaketa politikoaren eta lanbide kudeaketaren zatiketarik bereizten da.

Agintariak askatasun nahikoa dute udaleko administrazioa antolatzerako garaian. Udalerririk bakoitzak udal kontseilu bat, bertako gobernu bat eta udaleko administrazioa eta finantzazioa auditore batzorde bat izan behar du. Udal agintariak erabakiak hartuko dituen beste organo batzuk ere eratu ditzazkete, adibidez, eskola kudeaketa kontseilu bat, berdintasun komisio bat edo langileentzako komite bat.

Udalerririk bateko kargu nagusia gobernu buruak edo alkateak du. Gobernu burua udaleko gobernuaren ordezkaria den bitartean, alkate udal zinegotzien artean aukeratzen da. 2015an Finlandian Udaleko Gobernuaren Legea aldatu ostean, herritarrek ezin dute zuzenean alkatea aukeratu. Udal kontseiluak herritarren nahiak adierazten ditu. Udalerririk jardueraz eta finantzaz arduratzen da, eta erabakitzeko ahalmena du. Kontseiluak herriko epe luzeko helburuak zehazteko lidergoa du. Gobernu udaleko administrazioaren eta finantzen kudeaketaren arduraduna da. Kontseiluaren erabakiak prestatu eta gauzatzen ditu, eta hauen legezkotasuna gainbegiratzen du.

80.hamarkadatik, Gobernuak oso sendoak izan dira, eta oposizioko alderdiek ez dute aukerarik izan hauek errotzeko. Gaur egun, Finlandiako politikaren ezaugarri dira pragmatismoa eta adostasunerako alde aurretiko jarrera. Egoera honek alderdiek beraien programak eta ideologiak antolatzeko eta inplementatzeko askatasuna mugatzen du.

Finlandiako parlamentarismoak malgutasun handia du. Errealitatean, Gobernu baterako programa bat hitzartu dezaketen alderdien artean eratzen da. Programa ez da soilik agintaldi hasieran Parlamentuari aurkeztu zaion asmoen adierazpen bat, Gobernuak lortu nahi dituen helburuak barne hartzen dituen ekintza plan bat da.

Maria Peteri, Kopyla eskolako Gaztelania eta Finlandieraren irakaslearen arabera, gobernuak berdintasuna bilatzen du. Hezkuntza estatu-kontua da, alderdi politiko guztiek adostasun indartsua dute, eta hezkuntza epe luzera ikusten dute. (Salvados, 2013)

Munduan ustelkeria gutxien duen herrialdea da. Gobernuaren aurrekontuaren gardentasunak eta ongizate estatuaren bermeak biztanleen bizi baldintzak duintzen ditu.

3.2. EZAUGARRIAK

Finlandiako hezkuntza politikan kalitatea, eraginkortasuna, zuzentasuna eta nazioartekortzea dira funtsezko ezaugarriak. Hezkuntza lehiakortasunerako faktore bat da. Hezkuntza garapenerako gaur egungo lehentasunak hezkuntzaren maila goratzea, biztanleen eta langileen arteko gaitasunak gaurkotzea, hezkuntza sistemaren eraginkortasuna hobetzea, umeen eta gazteen arteko baztertua ekiditea eta helduen hezkuntza aukerak hedatzea dira. Hezkuntza sistemaren helburuak hauek dira: ikasle guztientzako hezkuntza aukeren berdintasuna segurtatzea, oinarritzako hezkuntza osteko iragaite uneko lankidetzara, goi mailako bigarren hezkuntzako eskolen arteko lankidetzara bultzatzea, eskola uztea saihestea eta hezkuntza azkarrago amaitzea, hezkuntza maila goratzea, helduen hezkuntzako kalifikazio sistema garatu eta hedatzea, eta hezkuntzaren kalitatea gehitzea.

3.2.1. Hezkuntza administrazioa eta legedia

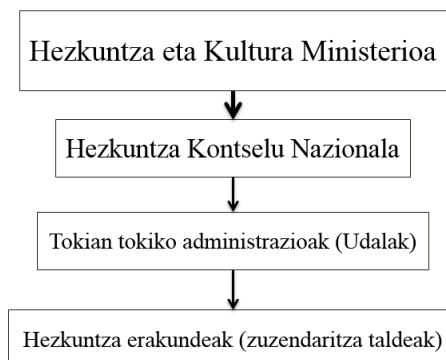
Peter Druckeren (2013) arabera, administrazioaren inguruko filosofo garrantzitsuenen aurkitzen dena, administrazioa erakundearen organoa da, jende-talde bat erakunde batean bilakatzen duena, eta giza ahaleginak ekintza bihurtzen dituen.

Hezkuntza administrazioa eta hezkuntzaren arazoak kudeatzen dituen Kontseilu Nazionala XIX. mendearen bukaeran ezarri zen. Hezkuntza Orokorren Kontseilu Nazionala izan da hezkuntza orokorraren erantzulea. Hezkuntzaren administrazioa eta lanbide-heziketa hainbat ministerioren babespean mantendu zen. 1966an Lanbide-Heziketaren Kontseilu Nazionala sortu zen, Hezkuntza Orokorren Kontseilu Nazionalarekin batera lan egiteko. 1991ean bi Kontseiluak elkartu ziren, gaur egun funtzionamenduan dagoen Finlandiako Hezkuntza Kontseilu Nazionala osatzeko. Kontseilua hezkuntza orokorraren eta hezkuntza eta lanbide-heziketaren arduraduna da. Hala ere, Hezkuntza Ministerioa da Finlandiako hezkuntza agintari gorena, hezkuntza instituzioen erakunde erantzulea.

Deszentralizazio prozesua gertatu zenetik, 1980ko hamarkadan, eskola-legeria aldatu zen. Honen ondorioz, tokian tokiko agintariak eta hezkuntza erakundeak erabakiak hartzeko botere gehiago zuten. Gaur egun, hezkuntzaren administrazio nazionala bi mailatan dago antolatua. Alde batetik, Hezkuntza eta Kultura Ministerioa daukagu, hezkuntza politikaren erantzulea dena. Beste aldetik, Hezkuntza Kontseilua Nazionala daukagu, hezkuntza politikaren helburuak burutzeaz arduratzen dena. Hezkuntza Ministerioak eta Hezkuntza Kontseilu Nazionalak hezkuntza politikak ezartzeko eta gobernu mailan hezkuntza sistema administratzeko ardura dute. Hala ere, kontu asko hezkuntza erakunde berak ebatzen dituzte eta baita udal agintariak ere. Beraz, tokian tokiko administrazioak ere parte hartzen du. Oro har, hezkuntzaz arduratzen diren erakundearen artean elkarrekintza ona eta malguta dago.

Hortaz, hezkuntza deszentralizazioa da Finlandiako hezkuntza sistemaren gakoetako bat. Jarraian, hezkuntza eragile desberdinak bereizten dira:

1. IRUDIA: Finlandiako hezkuntza sistemako egitura



Iturria: Egileak egina Ministry of Education and Culture webgunean oinarrituz

3.2.1.1. Hezkuntza eta Kultura Ministerioa (Finlandiako gobernua)

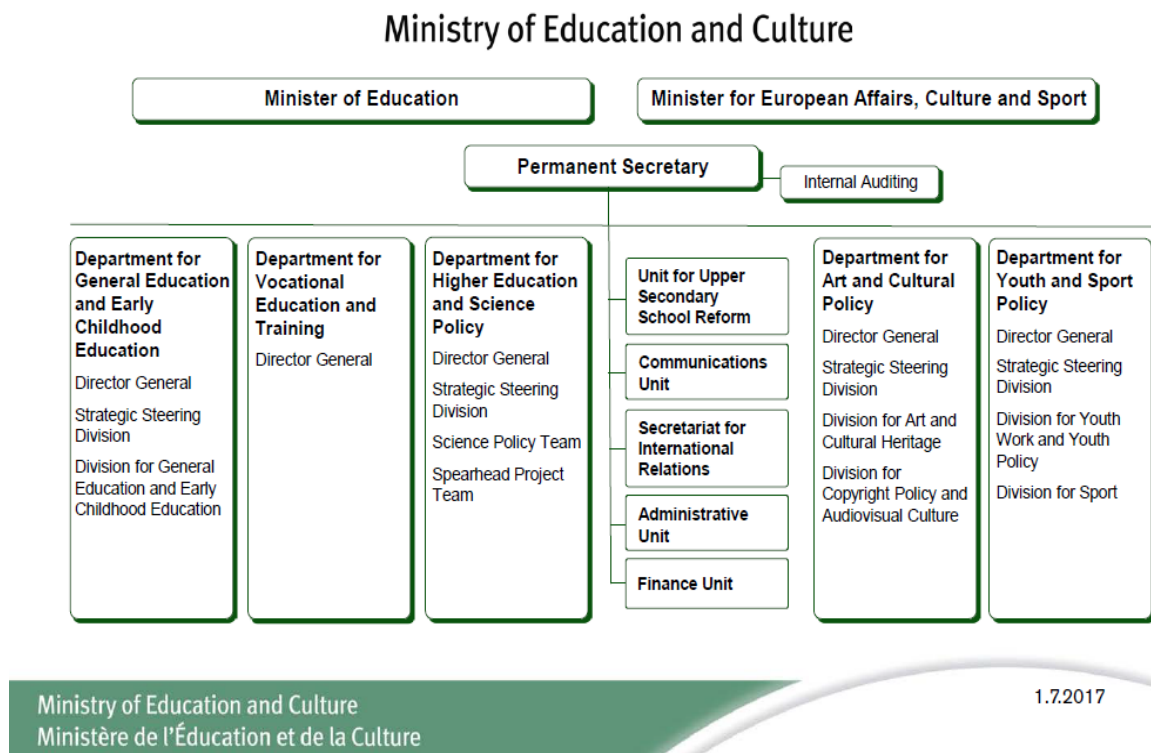
Hezkuntza eta Kultura Ministerioa Finlandiako gobernua osatzen duten 12 ministerioetako bat da. Ministerio honen eginkizuna hezkuntza-, kultura-, zientzia-, kirol- eta gazte-politikak planifikatzea, diseinatzea eta aplikatzea da. Politikariei erabakiak hartzeko beharrezko informazioa beraien esku jartzea ministerioaren erantzukizuna da. Ministerioaren eginkizunen antolaketa ministerio bakoitzaren dekretuan ezartzen da, eta ministerioen aginduen xedapenak Gobernuaren Araudian. (Ministry of Education and Culture, 2018)

Helburua herritarrei hezkuntzaren eta kultura zerbitzuen bidez garapen pertsonalerako aukerak eskaintzea, lan-merkatuan beharrezko gaitasunak bermatzea, nazio-kultura sendotzea eta nazioarteko kooperazio bultzatzea da.

Ondorengoak dira burutu behar dituen **betebeharrak**:

- Gobernuaren programan hartutako erabakiak zuzentzea eta aplikatzea.
- Ministerioaren administrazioari dagozkion ekitaldiak, dekretuak eta erabakiak prestatzen ditu, eta aurrekontua eta aurrekontuaren funtsen erabilpenarekin loturik dauden zereginak antolatzeaz arduratzen da.
- Ministerioaren administrazio bulegoen orientazioa.
- Gobernuko erakundeen eta erakunde-publikoen izendapenak esleitzea.
- Enpresa pribatuei, udal-agintaritzak taldeei eta tokian tokiko agintariei gobernuaren eskumenezko transferentzien emakidak.
- Europar Batasuneko hainbat erakundeetan Finlandiako ordezkaria da, gai batzuen prestakuntzan eta erabakiak hartzen parte hartzen duelarik.
- Nazioarteko zeinbat erakundeen ekintzetan, Iparraldeko kontseiluarekin eta alboko eskualdeekin lankidetzan, aldebiko kooperazioan parte hartzen du.

2.IRUDIA: Hezkuntza eta Kultura Ministerioaren organigrama



Iturria: Ministry of Education and Culture

Hezkuntza eta Kultura Ministerioan bi ministro bereizten dira: Hezkuntzaren ministroa, Sanni Grahn-Laasonen, eta Europako gaien, Kultura eta Kirolen ministroa, Sampo Terho. Ministro hauek, gobernuarekin hitzartutako erantzukizunen banaketaren arabera, Hezkuntza eta Kulturaren Ministerioaren aginduaren barne arazoen erantzuleak dira. Idazkari finkoak, Anita Lehikoinen, ministroarekin batera, Ministerioko ekintzak zuzentzen ditu. Bere eginkizuna ministerioko zereginen prestakuntza kontrolatzea eta ministerioko barne-ekintzetara joatea da. Idazkaria ere barne auditoritza burutzeaz arduratzen da.

Hezkuntza eta Kultura Ministerioa hainbat sailetan banatzen da: Hezkuntza Orokorren eta Eskolaurreko Irakaskuntza saila, Lanbide-Heziketa saila, Zientzia eta Goi-Mailako Irakaskuntza saila, Kultura eta Arte saila, eta Kirol eta Gazteen saila. Sail bakoitzean zuzendari orokorra, estrategia-direkzioa eta dibisioak aurkitzen dira.

Ministerioaren eginkizunez bigarren goi-mailako erreformarako unitatea, administrazio unitatea, finantzazio unitatea, nazioarteko harremanen idazkaria eta komunikazioen unitatea arduratzen dira. Sail eta unitateen eginkizunak ministerioaren prozeduren araudian jasotzen dira.

Hezkuntza eta kulturaren ministerioaren administrazioak 11 agentziez eta erantzukizun mugatuko bi elkarte osaturik dago. Gainera, hainbat korporazio eta fundazioa ere badaude.

- Hezkuntzaren Batzar Nazionala, Matrikulazio Ikerketaren Batzarra, Ikasleentzako Diru-laguntzen Apelazio Batzarra, Finlandiako Akademia, Finlandiako Agiritegi Nazionala, Hezkuntza-Ebaluazioren Zentro Finlandiarra, Finlandiako Hizkuntzen Institutua eta Biltegien Liburutegi Nazionala dira zientzia eta hezkuntza politikarekin erlazionaturik dauden gaiak gobernatzen dituztenak.
- Antzinako gauzen batzorde nazionala, Suomenlinna-ko gobernu erakundeak, ikus-entzunezko institutu nazionalak, ikus-desgaitasuna duten pertsonen liburutegi finlandiarrak eta Finlandiako arteen sustapen zentroak berriz, kultura politikaren gaiak gobernatzen dituzte.

Hezkuntza eta Kultura Ministerioak hezkuntza eta heziketarekin, kulturarekin, gazteriarekin, kirolarekin eta ikerkuntzaren hainbat alorrekin erlazionaturiko nazioarteko erakunde, kontseilu eta bestelako erakundeekin lankidetzarako politika nazionala deskribatzen du.

Nazioarteko kontuetan, ministerioak nazioarteko erakunde eta eskualdeko-kontseilu nagusien lanean parte hartzen du, nazio osoan programak eta ekimenak egiten ditu, eta kultura elkarlanak eta atzerriarren jarduerak babesten ditu. Ministerioaren nazioarteko estrategia eta programak gai edo eskualde zehatz batean ardazten dira. Halaber, Europar Batasunaren kanpo-harremanek eta garapen politikek Europar Batasunetik kanpo dauden herrialdeekin lankidetzarako bidea eskaintzen dute.

3.2.1.2. Hezkuntza Kontseilu Nazionala (National Board of Education)

Hezkuntza eta Kultura Ministerioaren mende dago. Ministerioarekin elkarlanean aritzen da hezkuntzako helburuak, edukiak eta metodoak garatzeko. Hezkuntza eta heziketa, eta eskolaurreko irakaskuntza, arreta eta jakintza-iraunkorra garatzeaz eta nazioartekotasuna sustatzeaz arduratzen da.

Hezkuntza Kontseilu Nazionalak Ministerioari atazak gorpuzten laguntzen dio, hezkuntza politikaren erabakien prestakuntzan. Kontseiluak erakundea kudeatzen du, eta honen politika erabakiak hartzean, udal-agintariak, irakasleak eta gizarte-kideak kontseiluko kide moduan jarduten dira. Hezkuntzako Kontseilu Nazionalak eskolaurreko derrigorrezko hezkuntzaren curriculum-a zehazten du, baita lanbide-heziketaren agiriaren baldintzak ere. Curriculum nazionala eta agiriaren baldintzak gutxi gorabehera 10 urtero berritzen dira.

Nazio mailako erakunde honek, hezkuntzaren garapena du helburu, eta hainbat zeregin ditu. Kontseiluak hezkuntza politika nazionalak gauzatzen ditu, oinarritzko ikasketa-plan nazionala

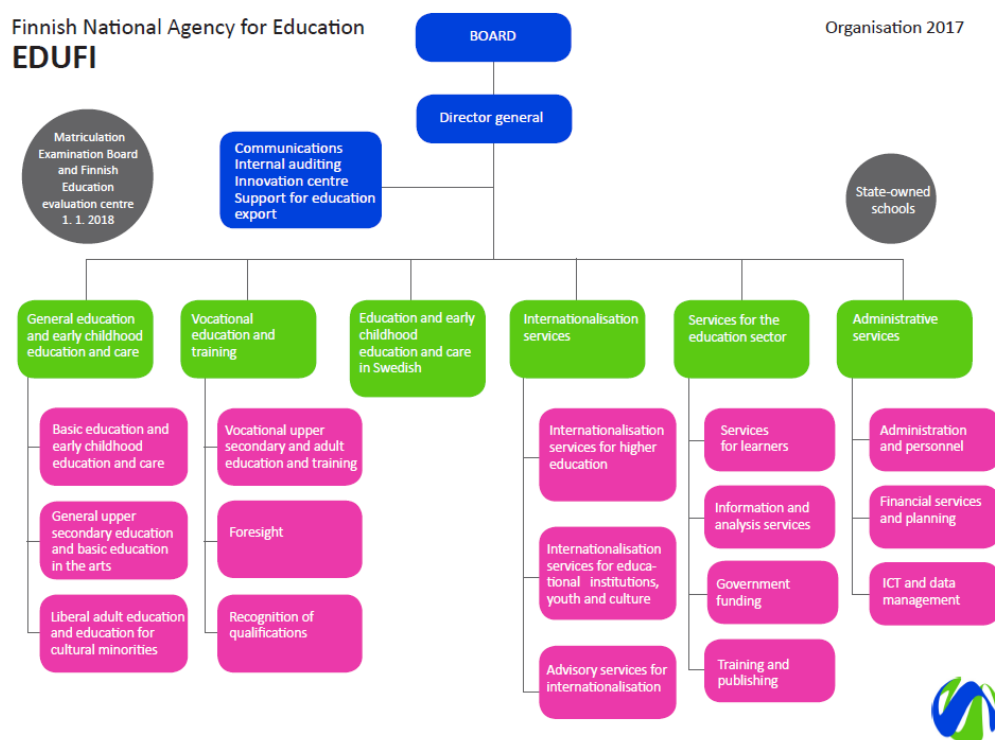
eta tituluentzako baldintzak antolatzen ditu, hezkuntza eta irakaskuntza-langileak prestatzen ditu, eta hezkuntza sektorerako zerbitzuak zuzkitzen ditu, hezkuntzako materiala argitaratuz.

Hezkuntzaren eta heziketaren nazioartekotzea, lan bizitza, kultura arloa, gazteentzako nazioarteko mugikortasuna eta lankidetzak programak eta beste hainbat jardura sustatzen ditu. Nazioartekotzerako aukeren inguruko informazioa ematen du, eta hezkuntza eta heziketa finlandiarra bultzatzen du atzerrian.

Hezkuntzaren gastuen, hezkuntza erakundeen, eta ikasleen, eskatzaileen eta graduatuen kopuruaren segimenduaren informazioa argiratzen du, baita bere arloan nazioartekotzea ere. Europar sareen bitartez, hezkuntzaren inguruko nazioarteko informazioa trukatzeko ere arduratzen da. Gainera, bigarren mailako eta hirugarren mailako hezkuntza eta heziketarako onarpen erregistroa eta zerbitzu aplikazio bat zuzkitzen ditu, eta kalifikazioen onarpen eta nazioarteko konparaketaren inguruko gaietan jarduten da. (Finnish National Board of Education, 2018)

Kontseiluaren funtzionamendua 6 sailetan antolaturik dago:

3. IRUDIA: Hezkuntza Kontseilu Nazionalaren organigrama



Iturria: Finnish National Agency For Education

3.2.1.3. Tokian tokiko administrazioa (Udalak)

Finlandian orokorrean udal agintariek hezkuntza antolatzeko ardura dute. Udalerriek eta hiriek, bere udal administrazioaren barne, hezkuntza sail bat dute, eta udaleko hezkuntza departamentuko buruak zuzentzen du. Saileko pertsonalaren artean, antolaketarako, orientaziorako eta garapenerako langileak aurkitzen dira. Udal agintari hauek funtsen banaketan, tokian tokiko curriculum-ean eta langileen kontratazioan erabakiak hartzen dituzte. Tokian tokiko administrazioaren barruan, hezkuntza, kultura, kirola eta gazteen zerbitzuen inguruko gaiak, eta Europar Batasuneko egiturazko funtsak eta eskualde-garapena, Estatuaren Eskualdeko Administrazio Erakundeek (AVI) eta Ekonomia, Garraio eta Ingurumen garapen zentroek (ELY) akordatzen dituzte.

Bertako agintariak eta baterako udal-agintariak hezkuntza eta kultura zerbitzuez arduratzen dira. Unibertsitateak, korporazioak (erakunde publikoak) zein fundazioak (erakunde pribatuak) direnak, herrialdeko hainbat gunetan egiten dute lan. Museoen, antzerkigintza eta orkestren kultura zerbitzuak eskaintzen dituzte. Bestalde, gizarte zibil desberdinetan ekintza ugari daude, batez ere kultura, kirola eta gazteen lanaren arloan. Hezkuntza eta Kultura Ministerioa da ekintza hauek babesten dituenak.

Hezkuntza saila, Oinarriko Curriculum Nazionala euskarritzat hartuz, tokian tokiko eskolako curriculumaz arduratzen da. Gainera, estrategiak ezartzen ditu, eskola sarea antolatzen du, eta matrikulazioaz zein irakasleen kontratazioaz arduratzen da. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018)

3.2.1.4. Hezkuntza erakundeak

Hezkuntza erakundeetan, kudeaketa ardura, erdizka edo guztiz zuzendaritza taldearena da. Ikusirik hezkuntza administrazioan udalak autonomia duela, erakunde hauek askatasun osoa dute kudeaketa antolatzeko garaian, beraientzako erabilgarria den heinean. Derrigorrezko hezkuntzan, normalean, zuzendariorde bat izendatzen da, kudeaketa lana banatuko duena. Lanbide heziketan, askotan sail bakoitzeko buruak daude, beraien departamentuko heziketaz arduratuko dena. Goi-mailako hezkuntza erakundeetan, funtzionamenduaren ardura orokorra errektorearena da, unibertsitate erakundeekin edo gobernu kontseiluekin laguntzaz lana egiten duena. Eskolek bere administrazio propioaren hitzarmenen eta irudipenen arabera hezkuntza zerbitzuak hornitzeko eskubidea dute, eta oinarriko funtzioak, legeriak zehazten du. Kasu askotan, aurrekontuen kudeaketa, kontsumoak eta kontratazioak eskolen ardura dira. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018)

Eskolek ikasketa-plana eta ebaluazioa antolatzeko duten askatasuna dela eta, hezkuntza-emaitzak aldatu daitezke. Izan ere, eskolek ikasketa-plana eta ebaluazioak zehazteko eta lantzeko autonomia handia duten herrialdeetan, hezkuntza-sistemaren errendimendua ere handiagoa da. PISA txostenak erakusten dutenaren arabera, ikasleen ebaluazio politikak, eskaintako ikastaroak eta hauen edukia, eta baita liburuak aukeratzeko eskolei ahalmena ematen dieten hezkuntza-sistemek puntuazio hobetua lortzen dute.

3.2.2. Hezkuntzaren finantziak

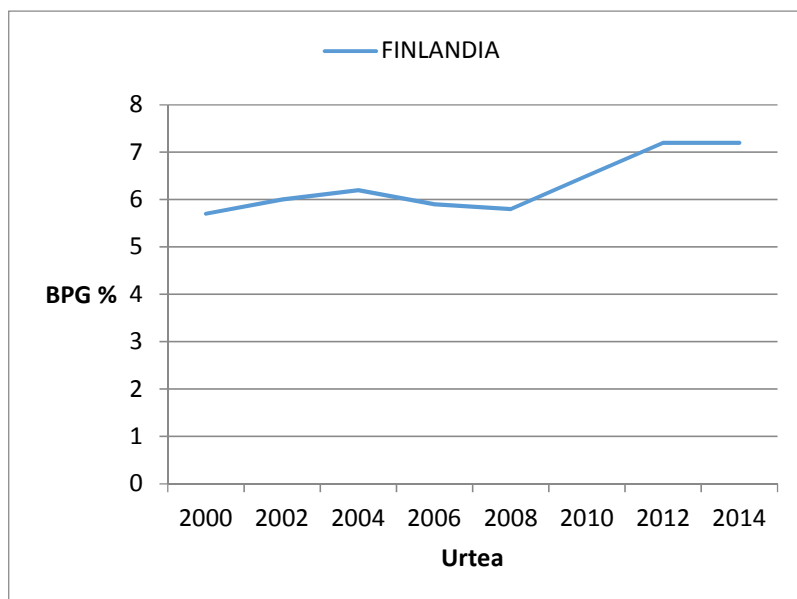
Finlandian, sektore publikoa, hau da, estatua eta udalerriak, maila guztietako oinarriko hezkuntzarako finantzazioaren hornitzaileak dira. Hezkuntzarako eta kulturarako gobernu zentralaren transferentzia aldatu egiten da udalerririk batetik bestera. Hala ere, finantza-ketaren neurria udalerririk herriar kopuruaren arabera da.

Azkenik udalak, hezkuntza hornitzailea izanez, eskoletarako finantzazioa banatzeko erabakiak hartzen ditu. Eskolen barnean, funtsen banaketaren inguruko ebazpenak ildo desberdinetan oinarrituz burutzen dira: eskola bakoitzak du erabakiak hartzeko ardura.

Hezkuntza erakunde bakoitzak ikasleko kalkulatu den unitate prezioaren arabera finantziak jasotzen du, erakundeko gastu guztiak ordaintzeko. Zuzendaria erakundearen aurrekontu osoaren arduraduna da, baita honen segimendua egitearena ere. Eskola barnean ere, heziketa zuzendariak finantzazioaren erantzuleak izan daitezke. Beraz, bere ardurapean dagoen alorreko aurrekontuak ezarri eta hauek kontrolatzeko erantzuleak izan daitezke.

Jarraian, grafiko desberdinetan oinarrituz, ekonomiak hezkuntzan duen eragina aztertuko da. Alde batetik, urteetan Finlandiak duen bilakaera ikertuko da, eta beste aldetik, Europako gainerako herrialdeekin alderatuko da.

1.GRAFIKOA: Gobernuaren gastua hezkuntzan, bilakaera 2000-2014 (%BPG)



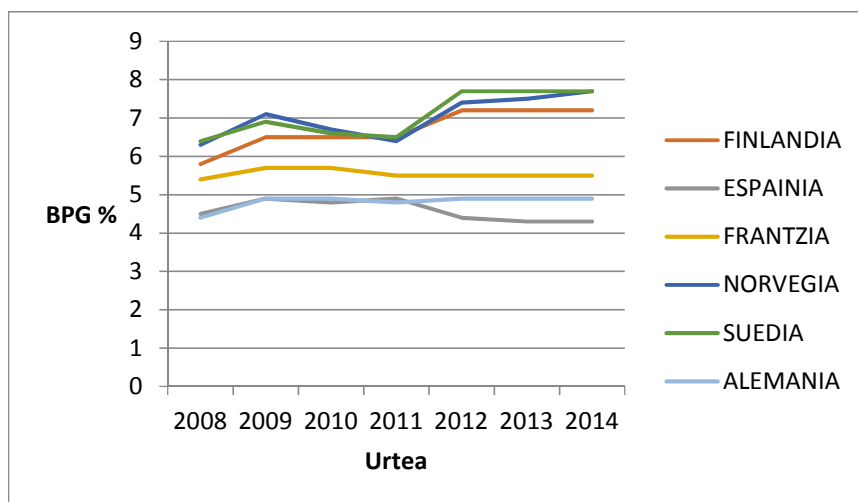
Iturria: Egileak egina World Development Indicator-eko datuetan oinarrituz

Grafiko lineal hau, BPG-aren gaineko gobernuaren hezkuntzaren gastuaren 2000 eta 2014 urteen arteko bilakaera aztertzeko baliagarria da. Ikusi daiteken bezala, gastuak ez du ia aldaketa esanguratsurik eduki, baina hiru etapa desberdin bereizi daitezke. Lehenik 2000 eta 2004 urte tartean, BPG-aren gaineko gastuak gora egin duela ikusi daiteke, 2000 urtean %5,7 izatetik 2004an %6,2 izatera igaroz. Hala ere, hazkuntza hori ez da oso esanguratsua. 2004tik 2008ra, beherapen bat ematen da, BPG-aren gaineko gobernuaren hezkuntzaren gastua %5,8ra jaisten delarik. Hala ere, hurrengo urteetan %7,2 izatera pasatzen da, eta 2012tik aurrera, ez du aldaketarik jasaten.

Laburbilduz, ondorioztatu dezakegu Finlandiako gobernuak BPG-aren gaineko hezkuntzaren gastuak, gora behera batzuk jasan dituen arren, nahiko mailatua izan dela, eta azkenean igoera baten ondoren, urte tarte batean finkoa izatea lortu duela. Beraz, dirudienez, gobernuak hezkuntzari gero eta garrantzi handiagoa ematen dio, eta azken urteetan egonkorra izatera pasa da.

Hala ere, Europako hainbat herrialdeetako hezkuntza gastuekin alderatuko dugu, Finlandia zein egoeratan aurkitzen den ikusteko.

2.GRAFIKOA: Gobernuaren gastua hezkuntzan, herrialdeen konparaketa (%BPG)



Iturria: Egileak egina World Development Indicator-eko datuetan oinarrituz

Grafiko lineal honetan, Finlandiaz gain, Europako beste hainbat herrialdeen BPG-aren gaineko gobernuaren hezkuntzaren gastuaren 2008 eta 2014 urte tarteko bilakaerak ikusi daitezke. Aurreko grafikoan ondorioztatu den bezala, bilakaerak ez ditu aldaketa esanguratsurik adierazten. Izan ere, grafiko honetan ere ikusi daiteke herrialde desberdinek gora behera ezdeusak eduki dituztela. Beraz, denen bilakaera antzekoa izan dela ikusi daiteke.

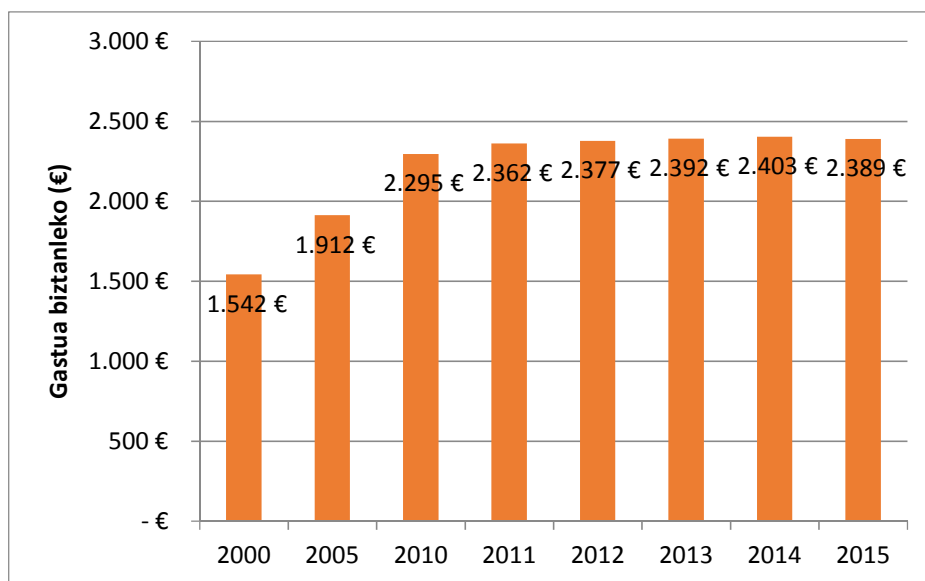
Hala ere, hauen arteko aldeak nabariak dira. Izan ere, Finlandian eta iparraldeko herrialdeen kasuan, BPG-aren gaineko gobernuaren hezkuntzaren gastua altuenen artean aurkitzen da. Frantziaren kasuan, BPG-aren gaineko gastua erdi-mailan kokatzen da. Eta berriz, Alemanian eta Espainian, gastua beste herrialdeetan baino baxuagoa da.

Desberdintasun hauek hezkuntzaren kalitatearekin erlazionatu daitezke. Izan ere, BPG-aren gaineko gastua altua duten herrialdeetan kalitate altuko hezkuntza izan ohi dute, eta berriz, beste herrialdeetan, non BPG-aren gaineko gastua txikiagoa den, hezkuntzak ez du kalitatearen inguruko ezaugarri esanguratsurik

Beraz, aurreko bi grafikoak aztertu ondoren, ondorioztatu dezakegu Finlandiako hezkuntzak, Europa mailan, kalitate altua duela, eta bilakaerari dagokionez, 2000 urtetik 2014 urtera, gastuen hazkuntza bat jazo dela.

Hala ere, hezkuntzaren gastu publikoaren bilakaera aztertzeke garaian, biztanleriak eragina izan dezake. Hori dela eta, hurrengo grafikoan Finlandiako gobernuak biztanle kopuruaren arabera hezkuntzan egiten duen gastua ikusi daiteke.

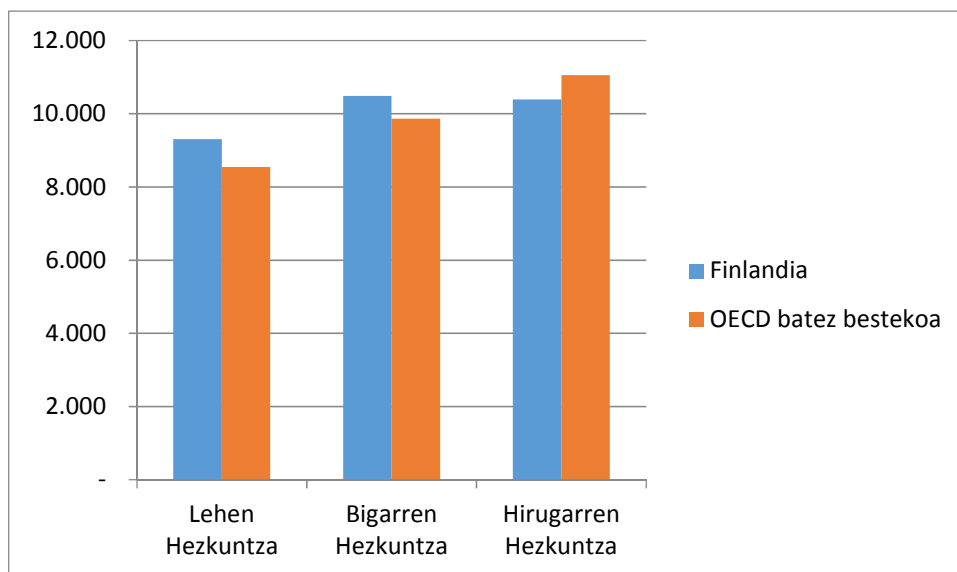
3.GRAFIKOA: Finlandiako hezkuntzaren gastu publikoaren bilakaera 2000-2015



Iturria: Egileak egina The Statistics Portal-eko datuetan oinarrituz

Grafiko honek, Finlandiako hezkuntzaren gastu publikoaren bilakaera erakusten du, 2000 eta 2015 urte tarteko datuetan oinarrituz. Ikusi daiteke 2000 urtetik 2005 urtera ia 400€-ko igoera jazo dela. Beraz, biztanleriaren bilakaeran oinarrituz, Finlandiako hezkuntzaren gastu publikoak gora egin zuen. 2005tik 2010era ere ia 400€-ko igoera bat gertatzen da, baina hortik aurrera, Finlandiako hezkuntzaren gastu publikoak ez du aldaketa esanguratsurik jasango. Jarraian, gobernuak ikasleko hezkuntzan egiten duen gastua aztertuko dugu. Horretarako TALIS 2017ko datuak erabiliko ditugu.

4.GRAFIKOA: 2017ko Hezkuntzaren gastua ikasleko (USD)

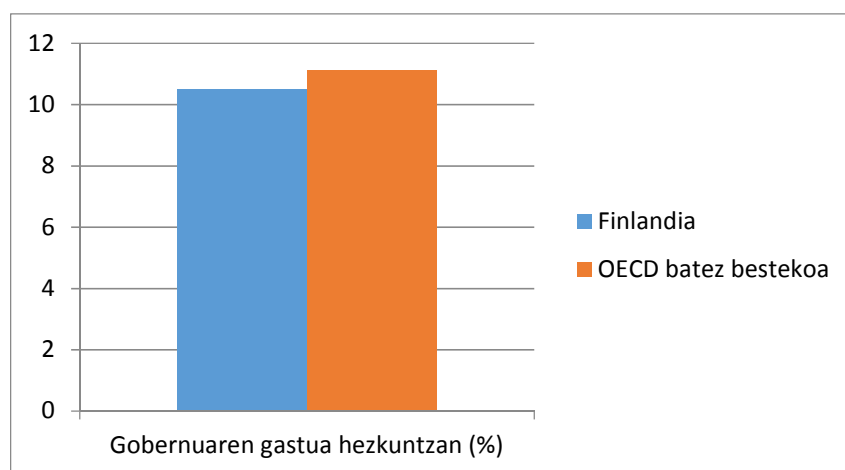


Iturria: Egileak egin Education at a Glance 2018-ko datuetan oinarrituz

Grafiko honetan Finlandiako hezkuntzaren gastuak OECD-ko kideen batez bestekoarekin alderatzen dira. Gastua ikasleko kalkulaturik dago, eta hezkuntza maila desberdinetan sailkatuta. Bai lehen hezkuntzan eta bai bigarren hezkuntzan Finlandiaren ikasleko gastua altuagoa da. Hirugarren hezkuntzan berriz, OECDko batez bestekoaren azpitik aurkitzen da. Hala ere, aldeak ez dira oso esanguratsuak. Beraz, ondorioztatu daiteke Finlandiak OECD-ko gainerako partaideen pareko ikasleko hezkuntza gastua duela.

Jarraian, gobernuen gastuen artean hezkuntzaren gastua zenbatekoa den ikertuko da.

5.GRAFIKOA: 2017ko gastu publikoa hezkuntzan (%)



Iturria: Egileak egin Education at a Glance 2018-ko datuetan oinarrituz

Grafiko honetan, Finlandiako gobernuak eta OECD-ko gainerako kideen gobernuak hezkuntzan egiten duen gastua alderatzen da. Finlandiaren kasuan, gobernuaren gastu guztien artean, hezkuntzan %10,5 gastatzen du, eta OECD batez bestekoari erreparatu ezker, gastu totalaren %11,1 da hezkuntzarena. Aldea oso handia ez izan arren, Finlandian gobernuak hezkuntzan gutxiago gastatzen du.

Beraz, ondorioztatu dezakegu Finlandiako hezkuntzak kalitate altua duen arren, gobernuak egiten duen gastuak ez diola asko eragiten. Izan ere, OECD-ko batez bestekoaren parekoa da, eta berriz bere kalitatea eta arrakasta beste herrialdeetakoak baino altuagoa da.

3.2.3. Zentroen kudeaketa

3.2.3.1. Erabakiak hartzeko ahalmena

Curriculumak irakaskuntzan, eskola aholkularitzan eta hezkuntza konpentsatzailean zentratzen da, ikaslea oinarritzat hartuz. 90.hamarkadara arte, Curriculumak eskolaren egitura, antolaketa, edukiak eta baliabideak ezartzen zituen zehaztasun eta zurruntasun osoz. Honen bidez, hezkuntzaren uniformetasuna bermatu nahi zuten. 90.hamarkadan, curriculumak berrantolatu zen, zein malguagoa eta deszentralizatuagoa zen. Gaur egun, curriculumak oinarritzko balioak, eginbeharrak eta helburuak finkatzen ditu, lan egiteko moduak jorratzen ditu, eta aholkularitza, ebaluazioa, ikaslearen ongizate eta lankidetzaren lantzen ditu.

Hezkuntza eta kultura ministerioak hezkuntza sektoreko legeria eta arauak antolatzen ditu. Gobernuak hezkuntzaren helburu nazionalen eta bigarren mailako hezkuntzaren derrigorrezko eta hautazko ikasgaien denbora banatzearen zein lanbide-heziketaren ohiko ikasgaiak eta hauen irismenaren erantzulea da. Goi-mailako hezkuntzan, unibertsitateek eta eskola politeknikoek ikasketa-planaren edukien inguruan autonomia dute.

Finlandiako Hezkuntza kontseilu nazionalak curriculumaren eta agiriaren nazio-mailako baldintzak arautzeaz arduratzen da. Hauek helburuak eta edukiak, ikastetxeekin lankidetzarako oinarriak eta ikasleen eta hauen ongizate zerbitzuen helburuak definitzen dituzte.

Gainera, hezkuntza erakundeak tokian tokiko ebaluazio betebeharrak eta curriculumak deskribatzen dituzte, baina hauek curriculum eta betebeharrak nazionalen oinarritzen dira. Erakundeek nazio-mailan ezarritako helburuak nola lortuko diren deskribatzen dute. Hau da, nola irakatsi, zein irakasgai hartu, zeini eman garrantzi handiagoa eta bestelako xehetasunak erabakitzen dituzte. Finlandiako heziketa zentroek autonomia handia dute, eta irakasleen erabakimena eskolaren kudeaketan eta politikan oso altua da.

Udal agintarien ardura da ikastetxeak planifikatzea, eraikitzea eta mantentzea, hau da, funtzionamenduaz, ekonomikoki hornitzeaz eta zuzendaritza hautatzeaz eta irakasleak kontratatzeaz arduratzen da. Funtzio hauek udal hezkuntza batzordeak betearazten ditu. Batzordeko kideak udal ordezkariak aukeratzen dituzte, eta kideak herrian autoritate moralak izatea saiatzen dira. Batzorde honek, aurreko betebeharrak gain, langileen soldatak, ordutegiak eta lan baldintzak finkatzen ditu, eta eskolak proposatutako proiektuak ere onartzen ditu. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018)

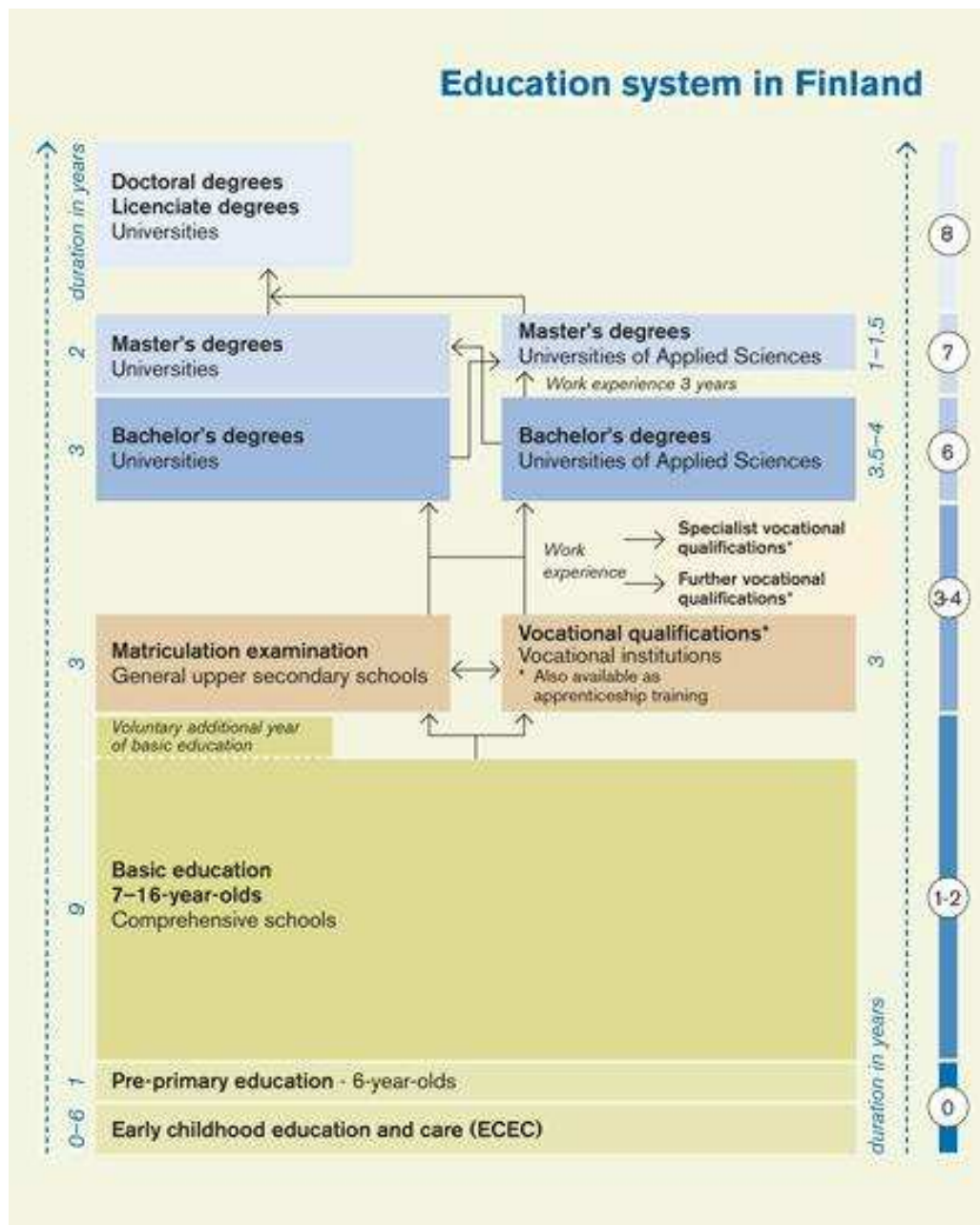
Legeria zerbitzu publikoak garatzeko bide bat bezala ikusten da. Gaur egun, hezkuntza legeriaren ikuspuntua heziketa eta hezkuntza hornitzeko ikuspuntu eta irtenbide berriak garatzeko aukerak sortzea da, administrazio erantzukizunen zerrendatzearen ordezkari. Helburua, hezkuntza erakundeei gogoz ebaluatzeko eta beraien ekintzak garatzeko sustapena da.

Hezkuntza Kontseilu Nazionalak eskolaurreko hezkuntzarako, oinarritzko hezkuntzarako, bigarren goi-mailako hezkuntza orokorrerako eta giza zientzien oinarritzko hezkuntzarako ikasketa-plan nazionalak deskribatzen ditu. Hauek gain, etorkinen hezkuntzarako ikasketa-planak eta umeentzako goiz zein arratsaldeko ekintzak antolatzen ditu.

Ikasketa-planek hezkuntzako funtsezko helburuak, edukiak eta politikak adierazten ditu. Helburua oinarritzko ikasketa-plan nazionalak garatzea eta hauek koordinatuz etengabeko garapena eta jakintza iraunkorrerako oinarri hertsia bat sortzea da. Hezkuntza erakundeek beraien ikasketa-plan propioak lantzen dituzte, nazioko curriculumean oinarrituz. Hezkuntza Kontseilu Nazionalak bigarren mailako hezkuntzarako eta lanbide-heziketarako titulu nazionalak ere prestatzen ditu.

3.2.3.2. Zentroen autonomia hezkuntza etapen arabera

4.IRUDIA: Finlandiako hezkuntza sistemaren organigrama



Iturria: Finish National Agency for Education

Haur hezkuntzak, eskolaurreko ikasturteak eta derrigorrezko hezkuntzak umearen hazkuntza jarraitzen duen garapen iraunkor eta integratu bat eratzen dute.

Derrigorrezko hezkuntza ondoren, eskola uzten dutenek goi-mailako Bigarren Hezkuntza (batxilergoa) edo Lanbide Heziketa aukeratu dezakete. Normalean biek 3 urte hartzen dituzte, eta goi-mailako hezkuntzarako hautagarritasuna ematen dute.

Derrigorrezko hezkuntzaren eta Batxilergoa edo Lanbide Heziketaren arteko trantsizio baterako, trebezia askoko ikasketa bide malguak garatu dira, eta hasi baino lehen, ikasleek, beharrezkoa denean, lanbide-aurreko programen eskaera egin dezakete.

> HAUR HEZKUNTZA

0-6 urte bitarteko ume orok haur hezkuntzarako eskubidea du, hauen gurasoak honela erabakitzen badute. ECEC (Early childhood education and care) urte tarte honetako umeen heziketa eta zaintza sistema da. Bere partaidetza seme-alaben kopuruan eta familiaren diru-sarreraren baitan dagoen kuota baten menpe dago.

Haur Hezkuntza umearen hazkuntzarako eta jakintzarako etapa garrantzitsua da. Honen eginkizuna umearen hazkuntza integrala, garapena eta jakintza sustatzea da, beraien tutoreen laguntzaz. Curriculumaren antolaketaren abiapuntua umea hazten den ingurumena zein eskolaurreko hezkuntza eta arretarako ingurumen operatiboa da. Oinarritzko ikasketa-plana parte-hartzaileekin elkarlanean antolatu zen, azken ikerkuntzen eta garapenaren aurkikuntzak erabiliz.

ECEC nagusiki haurtzaindegietan antolatzen da. ECEC-en beste hainbat zerbitzu eskaintzen dira, hala nola, tokian tokiko parrokien elkarteak, gobernuz kanpoko erakundeak, eta udalerriak familientzako eta umeentzako antolatutako ekintza irekiak ere.

Nazio-mailan, Hezkuntza eta Kultura Ministerioa da ECEC-en arduraduna. 2015eko udaberrian, lehen haurtzaroko hezkuntza eta zaintzaren inguruko zuzendutako lege bat onetsi zen. Legeri berrian oinarrituz, 2015eko abuztuan Hezkuntza Kontseilu Nazionala ECEC-en erakunde nazional aditu bilakatu zen. Hemendik aurrera ere, eskolaurreko hezkuntza derrigorrezkoa izango zen

ECEC Hezkuntza Kontseilu Nazionalak 2016ean argitaratutako curriculum nazionalak eta honetan oinarritutako tokian tokiko ikasketa-planak bideratzen du. Oinarritzko ikasketa-planaren xedea tokian tokiko ikasketa-planentzako oinarri bat ezartzea da. Oinarritzko curriculumaren agiriak eskolaurreko hezkuntza eta zaintzarako neurriak, eginbeharrak eta garapena bideratzen ditu, eta herrialde osoan kalitate altuko hezkuntza eta zaintza izatea sustatzen du. Oinarritzko ikasketa-planak hezkuntza eta zaintza gidatzen dituen legeriako erreferentziak eta tokian tokiko ikasketa-planak antolatu eta garatzeko jarraibideak ditu.

Udalak, udal-agintariek eta bestelako hezkuntza erakundeek oinarritzko ikasketa-planarekin bat datorren ikasketa-plan bat antolatu eta hartu beharko dute. Hau da, udalerriak dira lehen haurtzaroko hezkuntza eta zaintzaren zerbitzuak antolatzeaz arduratzen direnak, bere kalitate eta gainbegiraketagatik. Familiek ere aukeratu dezakete diru-laguntza publikoa duten ECEC pribatuak. Finlandiako hezkuntza ziklo hau arreta, hezkuntza eta irakaskuntzara egindako hurbiltze batean oinarriturik dago, "educare" ereduak deitua. (Finnish National Board of Education, 2018)

> ESKOLAURREKO IKASTURTEA

Derrigorrezko Hezkuntza hasi baina lehenagoko urtean ematen den hezkuntza sistematikoa da. 6-7 urteko umei zuzenduta dago. Haurtzaindegi eta eskoletan antolatzen da. Udalerrientzako eginkizuna da ume guztientzako doako eskolaurreko hezkuntzan plaza bat izatea. Eskolaurreko Hezkuntza derrigorrezkoa bilakatu zen 2015eko abuztuan. Hala ere, 6 urteko ia ume guztiak matrikulaturik zeuden hezkuntza ziklo hau aukerakoa zenean.

Eskolaurreko Hezkuntzak eskolarako prestakuntzan nabarmentzen da. Oinarritzko ikasketa-plan nazionala parte-hartzaile guztien arteko elkarlanean antolatu zen, tokian tokiko agintariak eta haurtzaindegi eta eskolak barne. Hezkuntza erakunde bakoitzak curriculum nazionalaren oinarritutako ikasketa-plan baten zirriborroa egin behar dute.

Curriculum nazionalaren oinarriak umearen banakotasuna, ikasketa aktiboa eta taldeko kide bezala jarduteko garrantzia azpimarratzen ditu. Eskolaurreko Hezkuntza umearen ezagutza, trebetasunean eta esperientzian oinarritzen da. Umearen ekimen propioa sustatzean eta bere iniziatiba hori ekintza guztietarako oinarri izateaz ere arduratzen da.

Udalak erabakitzen du non egingo den eskolaurreko ikasturtea. Gehienetan, Haur Hezkuntza eskola berean egiten da.

Eskolaurreko Hezkuntzarako oinarritzko ikasketa-plan nazionala 2014ean berritu zen, eta 2016tik aurrera burutu zen. Eskolaurreko Hezkuntza erakundeek tokian tokiko curriculum bat prestatu behar dute, oinarritzko ikasketa-planarekin bat datorrena. (Finnish National Board of Education, 2018)

> DERRIGORREZKO HEZKUNTZA

Derrigorrezko Hezkuntzaren helburua gizatasunarekiko eta gizarte etikoarekiko ikasleen hezkuntza bermatzea eta bizitzarako beharrezko ezagutza eta trebetasunak hornitzea da. Derrigorrezko Hezkuntzak 9 urte hartzen ditu, eta 7-16 urte bitarteko umeei erantzuten die.

Gobernuak Derrigorrezko Hezkuntzarako eskola orduen banaketa orokorra eta oinarritzko ikasgaienezko eskola-orduen gutxienezko kopurua erabakitzen ditu. Eskola orduen banaketak ikasgai nagusiak eta ikasgaien arteko eskola-orduen banaketak hitzartzen ditu. Gaur egungo eskola-orduen banaketa 2012an berretsi, eta 2016ko abuztuan oinarritzko ikasketa-plan berriarekin batera burutu zen.

Finlandiako Hezkuntza Kontseilu Nazionalak oinarritzko ikasketa-plan nazionala lantzen du. Ikasketa-planak ikasgai desberdinen eduki nagusiak, ikasleen ebaluazio oinarriak, hezkuntza berezia, ikaslearen ongizatea eta hezkuntza orientazioa barneratzen ditu. Jakintza on baten oinarriak, lan-hurbiltzeak eta jakintzaren kontzeptua ere oinarritzko ikasketa-planean heltzen dira.

Eskola guztiek ikasketa-plan nazionala jarraitzen dute. Hezkuntza erakundeak, normalean tokian tokiko hezkuntza agintariak eta eskolak berak, ikasketa-plan nazionala oinarri hartuz, bere ikasketa-plan propioa burutzen dute. Ikasketa-plan hauek udalerrri zein erakunde bakoitzarentzako prestatu daitezke, edo bi sailak barneratu daitezke.

Derrigorrezko Hezkuntzarako ikasketa-plan nazionala 2014ean berritu zen, eta 2016ko abuztutik ezarri zen eskoletan. (Finnish National Board of Education, 2018)

> BATXILERGOA EDO GOI MAILAKO BIGARREN HEZKUNTZA

Gobernuak Goi Mailako Bigarren Hezkuntzaren helburu nazionalak erabakitzen ditu, eta irakasgai desberdinen jarraibideentzako eta ikasleen aholkularitzarako erabiliko den denbora ere zuzentzen du.

Finlandiako Hezkuntza Kontseilu Nazionalak oinarritzko ikasketa-plan nazionala burutzen du. Ikasketa-planak ikasgai desberdinen, ikasgai taldeen, gaiaren araberrako ikasgai moduluen eta ikasleen aholkularitzaren helburu eta eduki nagusiak lantzen ditu. Goi Mailako Bigarren Hezkuntzako eskolentzako oinarritzko ikasketa-plan nazionala 2015ean berritu zen, eta 2016ko abuztuan ikasketa-planean oinarritutako tokian tokiko curriculum indarrean jarri zen.

2014ko urtarrilaren 31ean, Hezkuntzako Kontseilu Nazionalak 2014ko Goi Mailako Bigarren Hezkuntzaren prestatze-hezkuntzarako oinarritzko ikasketa-plan nazionala ezartzen du.

Goi Mailako Bigarren Hezkuntzaren prestatze-hezkuntzarako curriculum 2015ean berritu zen, eta 2016ko abuztuaren 1ean indarrean jarri zen. Goi Mailako Bigarren Hezkuntzaren prestatze-hezkuntzarako oinarritzko ikasketa-plan nazionala 2014ean eman zen lehenengo aldiz. (Finnish National Board of Education, 2018)

> LANBIDE HEZIKETA (ikasketa bokazionalak)

Lanbide Heziketa ezaguna da Finlandian. Izan ere, oinarritzko hezkuntza bukatu eta berehala, ziklo honi dagokion adin-taldearen %40 baino gehiago matrikulatzen baita bigarren-mailako lanbide ikasketetan. Alor handienak teknologia, komunikazioak, garraio eta gizarte-zerbitzuak, osasuna eta kirolak dira.

Gobernuak Lanbide Heziketaren helburu nagusien, agirien egituraren eta oinarritzko irakasgaien inguruan erabakitzen du. Hezkuntza eta Kultura Ministerioak berriz, ikasketen eta hauen irismenen inguruan erabakitzen dute. Lanbide Heziketaren tituluen sistema, agiri nazionalaren baldintzaz, hezkuntza erakunde bakoitzak onetsitako curriculumaz eta ikasleen ikasketa-plan pertsonalez osaturik dago.

Finlandiako Hezkuntza Kontseilu Nazionalak lanbide titulu bakoitzarentzako baldintza nazionalak erabakitzen ditu, helburuen eta ikasketen, edukien eta ikasketa moduluen ebaluazio irizpideen osaketa zehaztuz. Ikasleen ebaluazioaren, ikasleen aholkularitzaren, laneko jakintzaren, hezkuntza eta heziketa bereziaren, etorkinentzako hezkuntza moldaketaren eta ikastunen heziketaren inguruko xedapenak ere barne hartzen ditu. Tokian tokiko curriculumaren edukia ere agiri nazionalaren baldintzetan finkatzen da.

Titulu nazionalaren baldintzak erakundeekin, sindikatuarekin, Hezkuntza Sindikatuarekin eta ikasleen sindikatuarekin elkarlanean burutzen dira. Heziketa eta Hezkuntza Komite Nazionalak, tokian tokiko Hiruko Erakundeak eta lan-bizitzaren beste hainbat ordezkariak, ikasketa-planaren lanean parte hartzen dute, aholkulari bezala. (Finnish National Board of Education, 2018)

> GOI MAILAKO HEZKUNTZA

Goi Mailako Hezkuntzak egitura duala du. Goi Mailako Hezkuntzaren Sistema finlandiarra unibertsitateek eta zientzia aplikatuaren unibertsitateek (University of Applied Sciences-UAS) osatzen dute.

Goi Mailako Hezkuntzako erakundeek autonomia handia dute beraien jarraibideak eta ikasturteak antolatzeko. Unibertsitate guztiek hezkuntzan zein ikerkuntzan parte hartzen dute, eta doktoretza mailako tituluak emateko eskubidea dute. Zientzia aplikatuaren unibertsitateek goi-mailako lanbide-hezkuntzaren arlo anitzeko erakundeak dira, eta ikerkuntza aplikatua eta garapenean jarduten dira.

Unibertsitate hauek ikasleak aukeratzeko irizpide desberdinak erabiltzen dituzte. Orokorrean, matrikulazio azterketa eta sarbide probak kontuan hartzen dituzte. Goi Mailako Hezkuntzarako sartzeko berdintasuna bermatua dago, erakundeen sare zabalarik, doako hezkuntzari, ikasleentzako diru-laguntzei eta Goi Mailako Hezkuntzarako bide malguki esker. (Finnish National Board of Education, 2018)

- Unibertsitate graduen eta espezializazio ikasketen Gobernuaren Dekretuak (794/2004 zuzenketekin) graduen eta espezializazio ikasketen helburuak, neurriak eta egitura orokorra zehazten ditu. Unibertsitateak ematen dituen graduen eduki zehatzei eta egiturari buruz erabakitzen du, baita ikasketa-planaren eta argibideen inguruan ere.
- Zientzia aplikatuaren unibertsitatearen Gobernuaren Dekretuak (1129/2004 zuzenketekin) zientzia aplikatuaren unibertsitateak eskainitako graduen helburuak, neurriak eta egitura orokorra zehazten ditu. Hezkuntza eta Kultura Ministerioak graduaren programa berresten du, eta arau hauen eremuan, erakundeek askatasun osoz graduaren eduki zehatzari eta egiturari buruz erabakitzen dute. Zientzia aplikatuko unibertsitateak ere ikasketa-planaren eta jarraibideen inguruan ebazten du.

3.2.4. Pertsonen kudeaketa

Finlandiak munduko irakasle hoberenak dituela uste izan da. Izan ere, irakasle Finlandiarrek lanean estimua eta autonomia izan ohi dute, eta horrek lanbidea erakargarria izatea eragiten du. Irakasle zein zuzendariaren eginkizunak, hezkuntzaren garapenari eta kalitateari buruzko eztabaidetan, leku garrantzitsua du. Bere lana babesten duten irakasleek eta zuzendariak, umeen eta ikasleen ikasketa emaitzetan eragina dute. Beste aldetik, irakaslearen gaitasunak eta profesionala izateak, hezkuntzaren kalitate altua segurtatzen duten funtsezko alderdiak dira.

3.2.4.1. Ikasleak

Derrigorrezko Hezkuntzan, eskolak ez ditu ikasleak aukeratzen. Udal-agintariek aukeratzen dute umeak zein eskolatan izen emango duen, ikasle bakoitzari gertuko eskola batean plaza bat esleituz. Hala ere, gurasoek eskubidea dute beste eskola batean plaza bat eskatzeko.

Bigarren Mailako Hezkuntzan, ikasleek edozein eskoletarako eskaera egin dezakete. Hau da, ikasleak edo gurasoek aukeratzen dute zein eskolatan ikasi nahi duen. Hala ere, Bigarren Mailako Hezkuntzan hautaketa prozesu bat burutzen da, eta hau Estatuko Probintzia Bulegoek zuzentzen duten sisteman oinarritzen da.

Goi-mailako Bigarren Hezkuntzarako edo Lanbide Heziketarako ikasleen hautaketa, Ferrigorrezko Hezkuntzaren ziurtagiriko irakasgai teorikoen batez besteko emaitzan oinarrituz egiten da. Sarbide eta gaitasun probak ere erabili daitezke, eta ikasleek puntuak lortu ditzakete zaletasunengatik eta egokiak diren beste jardueragatik.

Lanbide Heziketarako aukeraketa irizpide moduan, lan-esperientzia eta alderagarriak diren beste faktore batzuk erabili daitezke, baita sarbide-proba eta gaitasun-proba ere. (Finnish National Board of Education, 2018)

3.2.4.2. Irakasleak

Urtero egiten diren iritzia galdeketek, Finlandian gehien miresten den lanbidea irakaskuntza dela, eta gehien bilatzen den karrera Lehen Hezkuntzako irakaskuntza dela erakusten dute. Irakasle lanbidea interesgarria da, eta erakargarritasun honek, langileen soldatarekin baino, hautaketa prozesuarekin, lanbide berarekin, lan baldintzekin eta irakasleenganako dagoen errespetuarekin du zerikusia. Finlandian, sormena eta berrikuntza sustatzen duen ikasketa-plana burutzen da, non irakasleen autonomia, lankidetzak, ikerkuntza eta garapena eragiten duen. (Sahlberg, 2011)

Finlandiako hezkuntza sistema irakasleen prestakuntzan eta konfiantzan oinarritzen da. Finlandiako gizarteak konfiantza du bera irakasleengan eta egiten duten lanarengan, beste munduko herrialdeetan ezohikoa dena. Honen aurrean, Derrigorrezko Hezkuntzan, nazio mailan, ez da ikuskaritzarik egiten, eta hezkuntza maila guztietako eskolak ez dira ikuskatzen. Izan ere, arreta irakasleen profesionaltasuna hobetzean jartzen da.

Izan ere, Finlandiako irakasle gehienak asebetarik sentitzen dira duten lanbidean, eta beste sektore batzuetako langileek ez bezala, ia ez dute bere lan ibilbidea aldatzen. Hau, ELGA-k burututako TALIS 2013 programaren datuetan ikusi daiteke.

> UNIBERTSITATEKO HAUTAPEN PROZESUA

Finlandian unibertsitateko hezkuntza oso selektiboa da, baina doakoa ere. Urtero ikasle askok sartu nahi dute irakasle eskoletan baino oso gutxik lortzen dute. Finlandiako unibertsitateek, beraien programetarako, hautagai egokienak eta gogotsuenak aukeratu nahi dituzte. Hautapen prozesuak, gaitasun eta jokabide maila egokia dutela erakusten duten hautagaiak onartuz, etorkizuneko irakasleen kalitatea hobetu dezake. Hautapena 3 fase banatzen da (J. M. Draper, 2006):

1.Fasea: Hautaketa nazionala

Irakasleak, bere eginkizunak burutzeko, ezaugarri jakin batzuk izan behar ditu. Alde batetik, bere hezkuntza-ahalmena erakutsi behar du, eta beste aldetik, bere gizarte sentikortasun maila ere. Herrialdeko irakasle hoberenak aukeratzeko garaian, sistema zentralizatu bat izatea beharrezkoa da. Prozesu hau Jyväskylä unibertsitatean egiten da, eta hautagai guztien profilak aztertzen dira.

Hezkuntza-ahalmena neurtzeko garaian, hautagaiak Goi Mailako Bigarren Hezkuntzaren (batxiler) espedientean, curriculumetik kanpoko ekintzetan eta Goi Mailako Bigarren Hezkuntza bukatu ostean burutzen den sarbide-proban oinarrituz ebaluatzen dira. Batxilergoko eta amaierako azterketaren batez bestekoa gutxienez 9 izan beharko da. Gizarte sentikortasunaren kasuan, hautagaiak ekintza sozialetan, borondatezko lanetan eta antzeko jardueratan parte hartu duten edo ez hartzen da kontuan.

Hautagaiak ere Vakava izeneko sarbide proba bat egin behar dute. Azterketa honek kritikoki pentsatzeko eta hezkuntzako eztabaidak ebaluatzeko gaitasuna neurtzen du.

Hautagaiak lehen aukeraketa hau gainditu ostean, hezkuntzarekin zerikusia duen ekintza batean behatzen zaio, eta elkarriketa bat burutzen du.

Akademi espediente sendoaz gainera, irakaskuntzarako gaitasun garbia duten hautagaiak bakarrik onartzen dira. Hala ere, hezkuntza fakultate bakoitzak bere aukeraketa propioa egiten du. Unibertsitate bakoitzak ikasleak aukeratzeko irizpide desberdinak erabiltzen dituzte. Hau da, unibertsitate bakoitzak erabakitzen du zein irizpide aplikatu ikaslea onartzerakoan.

2.Fasea: Hezkuntza Fakultate bakoitzeko hautaketa

Jarraian, unibertsitate bakoitzak, beste ezaugarri batzuk kontuan edukiz, bilatzen ari diren profilerak hobekien egokitzen direnak aukeratzeko dituzte. 80.hamarkadaren bukaerara arte, oinarritzko lau ezaugarri hartzen ziren aintzakotzat: elkarriketa bat, liburu baten irakurketaren laburpena, gai txiki baten azalpena ikasgela baten aurrean, eta arte-gaitasunak erakustea (marraztea edo musika-tresna baten menperatzea).

90.hamarkadan, bi alderdi berri gehitu ziren: alde batetik, matematika proba bat, etorkizunean matematikak hobetzeko helburuarekin, eta bestetik, informazio teknologiantzako ahalmenen proba bat.

Sarbide elkarriketan, irakasle izateko aurkeztu den hautagaia aztertzen da, bere beste ezaugarri batzuk dituen edo ez jakiteko: komunikatzeko ahalmena, gizarte jarrera eta enpatia. Hautagaiak ez baditu gaitasun hauek edo ez baditu erakusten, baztertu egiten zaio, eta ez du aukerarik izango formazioan sartzeko.

Fase hau oso garrantzitsua da. Izan ere, fase honek geroago ikasleekin izango duten lotura ahalmena ziurtatzen du, eta balio ez duten pertsonak aukeratzeko arriskua gutxitzen du. Hau da, ikerketa honekin, umeei lan egin behar duten pertsonen zailtasun emozionalak zein mentalak ez izatea bermatzen da, baita ikasleekin lan egitean sortzen den presioagatik desoreka emozionalak ez izatea.

Bi fase hauek ez dira ohikoak beste herrialdeetan. Beraz, Finlandiako Hezkuntza Sistema desberdintzen duen aldagaitzat hartu ditzakegu. Bigarren fasea, Lehen Hezkuntzako zein Bigarren Hezkuntzako irakasleentzat egiten da. Lehenengo fasea berriz, oraindik Lehen Hezkuntzak bakarrik burutzen da.

Haur-eskolako irakasle izateko titulazioarekin, eskolaurreko ikasturtean irakasle bezala lan egiteko ere baliozkoa da. Haur Hezkuntzako zein Derrigorrezko Hezkuntzako oinarritzko irakasle prestakuntzan, ikasleak unibertsitateak aukeratzeko dituzte. Kasu honetan, hautaketa prozesuan, idatzizko azterketa bat, gaitasun proba bat eta elkarriketak burutzen dira.

Gai zehatzetako irakasleen kasuan, behin unibertsitateko ikasle direnean, gai zehatzetako irakasle izateko aurkezten dira. Onarpena gaitasun probetan eta batzuetan hautagaiaren ikasketa espedientean oinarritzen da.

Behar bereziko irakasle izateko desberdindutako ikasketak erabilgarri daude, Derrigorrezko Hezkuntzako edo beste erako hezkuntzako prestakuntza dutenentzat. Hautagai hauek sarrera proba bat burutu behar dute.

Lanbide Heziketako irakasle izan nahi duten hautagaiek hiru baldintzetako bat bete behar dute. Lehenik, hezkuntza masterra edukitzea. Bestetik, zientzia-aplikatuko unibertsitateko gradua izatea. Edo azkenik, bere lanbide eremuan ahal duen titulazio altuena edukitzea eta esparruan gutxienez hiru urteko lan esperientzia izatea. Hautagaiak egindako ikasketetan oinarrituz aukeratzeko dira, eta ez da sarrera proba berezirik egiten.

Lanbide Heziketako behar bereziko irakasleen kasuan, onarpen baldintza Lanbide Heziketako irakasle izateko beharrezko titulazioa edukitzea, eta Lanbide Eskola batean gutxienez urtebeteko lan esperientzia izatea da.

3.Fasea: Irakasleen hautaketa

Irakasle formazioko eta praktiketako eskoletako departamentuko irakasleen aukeraketa da. Izan ere, irakasle berak dira promozio bakoitzeko eta erakusten duten espezialitate bakoitzean hobekien prestaturik daudenak. Beraz, irakasle izateko formazio jaso behar dutenen artean ondo aukeratzeko ahalmena dute.

> IRAKASLEEN PRESTAKUNTZA

1970ko hamarkadan, irakasle prestakuntza irakasle eskoletatik unibertsitatera aldatu zen, eta irakasleei master gradua izatea eskatu zitzaaien. Izan ere, Lourdes Guàrdia, UOC-ko Hezkuntza eta IKT unibertsitateko masterreko zuzendariaren arabera, Finlandiarrek irakasle baten prestakuntza mediku edo legelarien formazio maila berean egon behar dela pentsatu zuten. Honen arabera, irakasleek 6 urteko karrera bat ikasi behar dute.

Finlandian irakasleak oso prestatuak daude. Izango duten autonomia kontuan izanik, beharrezkoa ikusten da irakasleen goi-mailako prestakuntza. Irakasle ikasketak unibertsitatean egiten dira, eta Lanbide Heziketako irakasle izateko, goi mailako ikastetxe teknikoetan.

Irakasle prestakuntza programak dituzten 8 unibertsitate bakarrik daude, beraz kalitatearen kontrola eta maila iraunkor bat lortzea errazagoa da. Hiru titulu mota bereizi daitezke (Draper, 2006):

- *Bachelor titulua*: Unibertsitateko oinarritzko titulua, 3 urteko iraupena duena.
- *Hezkuntza Masterra*: Bachelor titulua ondoren, ikasketak bi urtez luzatuz, edo bost urteko ikasketak eginez lortu daiteke.
- *Licenciate eta doktoregoa*: Graduondoko ikasketak dira. Hezkuntzan orokorrean, irakasleek *Hezkuntza masterra* izatea beharrezkoa dute. Haurtzaindegietako irakaskuntza eta orientazio langileek, orokorrean, *Bachelor titulua* izan behar dute. Eskolaurreko irakasleek *Hezkuntza masterra* beharko dute.

Klaseak talde txikietan antolatzen dira. Auto-ebaluaketa jarduerak eta ikasketa aktiboa sustatzen dira. Hezkuntza ministerioak ez du aldatu nahi irakasleen hautaketa prozesua. Izan ere, prozesu honen inguruan egin diren barne zein kanpo-ebaluaketek eragin positiboak dituela egiaztatzen dute. Fakultate hauetako ikasleak ere irakasleen formazioaren inguruan egindako ikerkuntzak ondo daudela uste dute. Irakasleak udal-funtzionario publikoak dira, eta bete langileekin alderatuz, ez dituzte zuzenbide, gizarte, ekonomia eta lan-eskubide desberdinik. Eskolako zuzendariak aukeratzeko ditu, eta ez dute

oposaketarik egiten. Udal kontseiluak, hobekien prestaturik dauden hautagaien artean aukeratzen du.

Atal teorikoa amaitu ostean, prestakuntza burutzeko, ikasleek irakasle heziketa jasoko duten eskoletan urtebete igaro behar dute. Praktikaldia bereziki Hezkuntza Fakultatearen titulartasunpean dauden eskoletan egiten da. Eskola hauek publikoak dira, eta beste eskoletan bezala, irakaskuntza baldintzen eta nazioko ikasketa-planaren menpe aurkitzen dira. Hala ere, eskoletako ikasleei eta irakasle izateko ikasten ari direnei laguntzeko bereziki antolatutarik daude. Eskola hauetako irakasleak unibertsitateak aukeratzen ditu, eta maila altua dute. Fakultatearekin koordinazio handia eta iraunkorra dute.

Praktiketan dauden irakasleek ez dituzte ohiko ikasle kopuruak izaten, lan sakonagoa egiteko, ikasle kopuru baxuagoekin egiten baitute lan. Irakasleek eta ikertzaileek jardute berriak garatu eta modelatzen dituzte, eta irakaskuntzaren eta jakintzaren inguruko ikerketa burutzen dute. Irakasle heziketa programei Goi Mailako Hezkuntzaren Ebaluazio Kontseiluak segimendua egiten die.

Gaur egun, irakasleei beraien ibilbideko lehen urteetan laguntzeko, lanbide-garapen eredu bat dago, Peer Group Mentoring (PGM). Eredu honetan, hezkuntzan sartu berri diren irakasleen eta esperientzia duten irakasleen arteko gizarte interakzioaren bidez eraikitzen da. Helburua, bai irakasle berrien eta esperientzia dutenen lanbide-garapena eta ongizatea bultzatzea da. (Heikkinen, Wilkinson, Aspors eta Bristol, 2018)

Hala ere, gaur egungo hezkuntza politikak, irakasleen prestakuntzarako konpromisoa eta motibazioa kontuan hartzeko garrantzia nabarmentzen du. Beste aholku bat irakasleen prestakuntzak erakundeak kudeatzeko, gidatzeko eta garatzeko oinarritzko ezagutzak ematea da. Irakasle prestakuntzaren inguruko ikerketa ere sendotu beharko da.

> IRAKASLEEN ETENGABEKO GARAPENA

Hezkuntza maila gehienetan, irakasleak etengabeko prestakuntzan parte hartu behar dute. Ez dago irakasleen etengabeko garapena zuzentzen duen legeria zehatzik. Lanbide-garapenaren baldintzak udalerriaren arabera desberdinak izan daitezke. Nazio gobernua udalerri bakoitzak urtero gutxienez hiru egun iraungo dituen lanbide garapena finantzatzea eskatzen du. Baina hortik haratago, udal bakoitzak garapenerako erabiltzen duen denbora asko aldatzen da. Era berean, gobernua ez du arautzen zein irakasleek jardun behar duten.

Batez bestez, irakasle finlandiar batek urtean zazpi egun igarotzen ditu lanbide-garapenean. Udalerri batzuek heziketa jardunaldia handiak antolatzen dituzte, eta beste batzuek berriz, eskolen ardurapean uzten dute. Hala ere, irakasleen ordutegiak beraien garapena sustatzen laguntzen dute. Izan ere, eskola egun batek plangintzarako, lankidetzarako, beste irakasle batzuekin erronkez nahiz arrakastez jarduteko eta beste lan batzuetarako, irakurtzeko eta ikerketarako esaterako, denbora gordetzen du. Beraz, irakasleak beraien kontu prestakuntza garatzeko aukera dute. (Finnish National Agency for Education, 2018)

Etengabeko prestakuntza erakunde desberdinek eskaintzen dute. Udal-agintariak irakasleen etengabeko prestakuntza babesten dute, ahal duten neurrian, bere finantzazioaren eta Estatuaren finantzazioaren laguntzaz. Izan ere, estatuak programa desberdinak finantzatzen ditu, batez ere hezkuntza politika eta aldaketak burutzeko esparruetan.

Estatuak du ardura etengabeko hezkuntza finantzatzeko garaian, garrantzitsua baita hezkuntza politika gauzatu eta helburuak sustatzeko. Finantzazio gehiena Finlandiako Hezkuntza Kontseilu Nazionalaren eta Eskualdeko Administrazio Erakunde Publikoen bitartez zuzentzen da. Irakasleen etengabeko garapenean irakasten duten erakundeek zuzenean Hezkuntza Ministerioak finantzatzen ditu, erakunde hauek egindako eskaeretan

oinarrituz. Hezkuntza ministerioak ere 2016-2018 urte tarterako irakasleen prestakuntzaren garapena babesteko hezkuntza foro bat izendatu du, eta 2016 urte bukaeran, foro honek irakasleen formaziorako garapen programa bat publikatu zuen.

Prestakuntza hau heziketa gune desberdinetan antolatzen da. Horien artean, unibertsitateko etengabeko hezkuntza unitateak, irakasleen hezkuntzarako lanbide eskolak, irakasle hezkuntzarako unibertsitate sailak, udako unibertsitateak, eta hainbat erakunde pribatu aurkitzen dira. Etengabeko hezkuntza, neurri handi batean, eskaintza eta eskariaren logikan oinarritzen da. Izan ere, hezkuntza politikaren lehentasunetan arreta jartzen duten etengabeko hezkuntza programen eskaera, programa hauek finantzatzeko ahalmena baino handiagoa da.

Etengabeko hezkuntza, erabakiak hartzeko ardura duten erakundeetan oinarrituz, hurrengo formen arabera banatu da:

- Etengabeko irakasleen hezkuntza autodidakta: Irakasleek dute hezkuntzan parte hartzeko ardura eta erabakitzeko boterera, eta ikasketa beka desberdinen bidez, gizartearen babesa jaso dezakete. Irakasle finlandiarrek prestakuntza hau abantaila moduan hartzen dute, bere hezkuntza eremuan ezagutzak eguneratzen laguntzen baitu, eta beraz, aktiboki parte hartzen dute. Eskolako zuzendariak erabakitzen du lanean zenbat denbora eskaini etengabeko garapenari.
- Hezkuntza politikan eta lehentasunetan garrantzitsua den prestakuntza Estatuak finantzatzen du. Finlandiako Hezkuntza Kontseilu Nazionalak kudeatzen duen prozesu baten bitartez, etengabeko irakasleen prestakuntzako langileen aurrekontua banatzen da. Unibertsitateak, eskola politeknikoak, behar bereziko erakundeak, irakasle prestakuntza eskolak eta hezkuntza eremuan eskatzen den trebetasuna duten beste erakunde batzuk diru funts hauek eskatu ditzakete.

Irakasleen etengabeko garapeneko ekintzetan parte hartzeak, ez ditu irakasleak diru-laguntzaz hornitzen. Garapen honen zati bat derrigorrezkoa den arren, ikerketek irakasleen parte hartzea eskatzen dena baino handiagoa dela erakusten dute. Beraz, motibazio nagusia lanbide garapena, ezagutzen eta gaitasunen eguneratzea eta lanbide ongizatea dira. (Finnish National Agency for Education, 2018)

> IRAKASLEEN HAUTAPEN PROZESUA

Finlandian, hezkuntza erakundeak arduratzen dira irakasleei lana emateaz. Behar diren lanpostuen kopuruak eta motak ere zehazten dituzte. Kontratazio prozesua irekia da, eta bete gabeko lanpostuak egunkarietan, lanbide aldizkarietan eta beharrezko web-guneetan iragartzen dira. Arau orokor bezala, lanpostu eta kargu ofizialak bete gabetzat azaltzen dira, eta ahal den moduan, posible bada, langile iraunkor batek kargua izango du. (Finnish National Agency for Education, 2018). Tokian tokiko agintari bakoitzak erabaki dezake bere erakundeetatik zein izango den irakasle berrien izendapenaren arduraduna. Hezkuntza batzordea edo baliokidea den beste batzorde bat, udal kontseilua, eskola kontseilua edo zuzendaria izan daiteke.

Irakasleak hautatzerakoan, hezkuntza erakundeek aukeraketa prozedura bakoitzean kontuan hartu beharreko irizpideak zehazten dituzte. Bertako agintariei eta hezkuntzako beste erakundeei ez zaizkie irizpiderik inposatzen. Honen ordezt, helburua lan zehatz bakoitzerako gaitasuna duen eta egokia den pertsona bat hautatzea da. Irakaskuntzaren baldintzak hezkuntzaren langileen baldintzen inguruko dekretuan (986/1998) ezartzen dira.

Irakasleak benetako arrazoi bat dagoenean bakarrik kaleratu daitezke. Arrazoiak ekonomikoak edo lanaren emankortasunarekin zerikusia dutenak izan daitezke, adibidez, irakasle baten lana nabarmenki eta betiko gutxitzen bada. Hala ere, eskola-buruak irakasleari beste lan bat eskaintzen ez badio, edo lanpostu berri baterako trebatzen ez

badu, ez da posible kaleratzea egitea. Irakasleak bere betebeharrak ez baditu egoki burutzen, kaleratua izan daiteke.

> IRAKASLEEN BANAKETA

Finlandiako hezkuntza etapa gehienetan, unibertsitate ikasketak behar dira. Haur hezkuntzan eta eskolaurreko ikasturteko irakasleak dira salbuespen bakarra, gutxieneko titulazioa goi mailako bigarren hezkuntzako izatea eskatzen zaiela. (Finnish National Agency for Education, 2018)

Finlandian, irakasle izateko modu asko daude. Ohikoena, hezkuntza masterreko programan pedagogia heziketa integraturik egotea da. Hala ere, pedagogia prestakuntza oinarritzko titulazio lortu ondoren burutu daiteke.

Finlandiako hezkuntza sistemaren filosofiaren oinarria hau da: irakasle hoberenak irakaskuntzaren lehen urteetan kokatu behar dira.

Derrigorrezko hezkuntzako lehenengo sei mailetan, gai orokorretako irakasleak irakatsi beharko du, eta azken hiru mailetan gai zehatzetako irakasleak (*subjects teachers*). Lehen hezkuntzako irakasleak hezkuntzan espezializatu behar dira, eta beraien prestakuntzarako ikasketen azken urteetan lehen hezkuntzako curriculum-eko ikasgaietan oinarritutako bi espezializazio landu behar dituzte. Lehen hezkuntzako eskoletan irakasle kopurua oso altua ez izan arren, irakasle ez diren eta laguntzeko dauden langilea daude.

Bigarren hezkuntzako irakasleak irakatsiko duten ikasgaian espezializatu behar dira, eta bere lanbidea menperatuko dutela segurtatzeko diseinatutako bostgarren urte bat burutu behar dute. Honela, derrigorrezko eta bigarren-mailako hezkuntza eta heziketa orientazio aholkulariak *Hezkuntza Masterraz* gain, orientazio ikasketak (*guidance counsellors*) beharko ditu.

Hezkuntza bereziaren kasuan, hezkuntza premia bereziak eta pedagogia berezia landu behar ditu. Beraz, behar bereziko irakasleek, *Hezkuntza Masterraz* gain, hezkuntza bereziko espezializazioa behar dute.

Zientzia-aplikatuko unibertsitatean irakasleak, duten karguaren arabera, *Licenciate* edo *Hezkuntza Masterra* beharko du. Gainera, pedagogia ikasketa batzuk burutu behar dituzte. Unibertsitate irakasleak, orokorrean, *doktoretza edo licenciate* beharko du.

> IRAKASLE LANBIDEAREN EZAUGARRIAK ETA FUNTZIOAK

Finlandiako Hezkuntza Sistema, irakaslearen prestakuntzan ez ezik, irakasleenganako konfiantzan ere oinarritzen da. Irakasleek beraien lanean eta eskola elkartean garapenean eragina izan dezake. Irakasleen ordezkariak nazioko oinarritzko ikasketaplanean prestatzen parte hartzen dute, eta irakasle bakoitzak **eskolako ikasketa-plan zehatza** antolatzen parte hartzen du. Honetaz gain, eragin sozial handia dute, eta muga batzuk izan arren, autonomia pedagogiko zabala dute. Izan ere, irakasleek duten autonomia Finlandiako hezkuntzaren ezaugarri garrantzitsuenen artean aurkitzen da. Irakasleek bere lana nazioko oinarritzko curriculumaren arabera antolatzen dute, eta askatasun osoa dute erabili nahi dituzten **ikasliburuak hautatzeko** garaian. Askotan, eskolak egin beharreko erosketen inguruan erabakitzen dute, eta beraz, **eskolaren aurrekontu eta baliabide kudeaketan** parte hartzen dute. Irakasleak ere **ikasleen ebaluazioaren** arduradunak dira. Egokiena den metodoa aukeratzeko eta ebaluazio hauen maiztasuna zehazteko erabakiak hartzen dituzte.

Irakasleak elkarlanean egin behar dute lan, eta ezinbestekoa da ere gurasoekin, elkarrekin eta hezkuntzako beste hainbat pertsonekin lankidetzan aritzea.

Irakasle lanbide bera erronka bat da. Izan ere, irakasle batek arau berriekin, metodo pedagogikoekin, jakintza ingurumen berriekin eta geroz eta heterogeneoagoak diren

ikasleekin lan egin behar dute. Irakasleek jakin-minezko ikuspuntu bat izan behar dute, hausnarketan eta etengabeko auto-berritzean parte hartu behar dute, eta ikasle bakoitzaren banakotasuna kontuan hartu behar dute.

Finlandiako irakasleek **bere lan-denbora antolatze**ko malgutasun handia dute. Eskolan igaro behar dituzten ordu kopuruak, irakaskuntza orduen arabera zehazten dira. Irakasleak denbora asko pasatzen dute ikasketa-plana eta ikasle bakoitzaren banakako segimendua diseinatzeko, eta ez hainbeste ikasgeletan. ELGA-ren TALIS 2013 ikerketaren arabera, Finlandiako irakasleen asteko lan-denbora, gainerako herrialde partaideen artean, baxuena zen. Gainera, irakasleek astean 2-3 ordu libre izan behar dituzte, gurasoekin eta lankideekin lankidetzan burutzeko. Hala ere, TALIS 2013 azterketan oinarrituz, Finlandiako irakasleek denbora gutxiago igarotzen dute administrazio zereginetan, lankideekin egin beharreko lankidetzan eta ikasleen aholkularitzan. (OECD, 2013).

Irakasleek ez dute beraien lan ibilbidean aurrera egiteko aukera askorik. Izan ere, maila altuagoko lanpostu bat lortzea oso zaila bada, ez badira zuzendari kargura aurkezten. Udalerri batzuetan, irakasleak bere ikasgaiko irakasleen koordinatzaile bezala izendatuak izan daitezke.

Irakasleen soldatak eta lan baldintzak nazio mailan adosten dira, udaleko agintari buruen eta Finlandiako Hezkuntzaren Sindikatuaren artean negoziatzen diren talde-hitzarmenen bidez. Akordio hau 1-3 urte artean berritzen da. Akordio honek Haur Hezkuntzako irakasleak, Derrigorrezko Hezkuntzako irakasleak eta Goi Mailako Bigarren Hezkuntzako irakasleak barne hartzen ditu. Hezkuntza sindikatua Finlandiako irakasleen elkarte bakarra da, eta irakasle Finlandiarren %97a elkarte honen partaide da. Sindikatuak hezkuntza maila guztietako irakasleen interesak babesten ditu, eta hezkuntza politikaren eta irakaskuntzaren garapenean parte hartzen du.

Gaur egungo soldata sistema 2007an burutu zen hezkuntzako langileentzat. Sistema honen helburua udalerrien errendimendua hobetzea, langileak motibatzea eta udal soldaten lehiakortasuna segurtatzea da. Gaur egungo soldatak zereginetan eta laneko bere baldintza eta emaitzetan, langileen profesionaltasunean eta lan esperientzian oinarritzen da. Gainera, irakaslearen edo erakundearen errendimenduan oinarritutako hoberi bat ere ordaindua izan daiteke. Hala ere, hau ez da oso ohikoa. Eskola barruan eginkizun gehigarriak izateak ere konpentsazioa dakar. Administrazio publikoan zerbitzuan urteetan lana egin izateak eta irakasle esperientziak gehikuntzak izan ditzake.

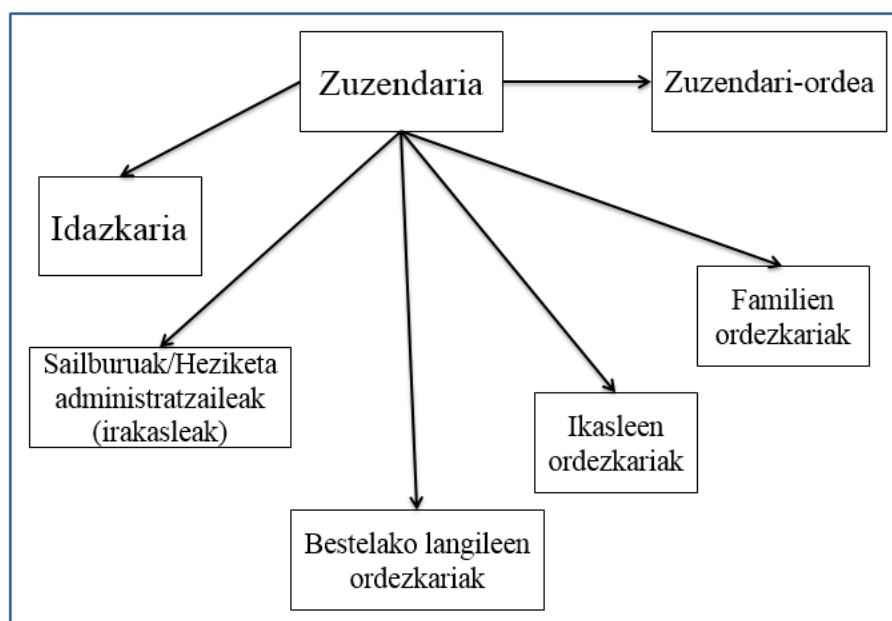
Hiri nagusietan eta bereziki urruti dagoen eskualde batean kokaturik dauden eskolen kasuan, kokapenak soldatan eragiten du. Izan ere, Finlandiako udalerriek, bizitzeko kostuaren arabera bi finantza-gaitasun mota banatu ditu: lehen mailako soldatak, hirietan eta urrutiko eskualdetan aurkitzen diren eskoletakoak, altuagoak dira.

Finlandian irakasle lanbidea preziatua izan arren, antzeko hezkuntza maila duten beste langileen soldatarekin alderatuz gero, irakasleen batez besteko soldata baxuagoa da. Nazioarteko irizpideen arabera, Finlandian maila desberdinetan lan egiten duten irakasleen soldaten artean desberdintasun handia dago.

3.2.4.3. Zuzendaritza taldeak

Udalerriko hezkuntza administrazioek hezkuntza sailetakozuzendariak, hezkuntza eta kultura zerbitzuen zuzendariak eta garapenerako administrazioak enplegatzen dituzte. Beraien lana udal hezkuntza eta kultura administrazioaren buruzagitzaren zereginekin erlazionaturik dago. Udalerri txikietan, eskolako zuzendariak, hezkuntza saileko burua izateaz gainera, beste sail batzuetako zereginak ere kudeatu ditzake. Beraz, ez dago zuzendaritza taldeen egitura zehatzik. (Ministry of Education and Culture, 2007). Hala ere, ia eskola guztietan zuzendaritza taldeen barne, antzeko karguak bereizten dira. Jarraian, hainbat eskoletako zuzendaritza talde egitura desberdinetan oinarrituz, zuzendaritza taldeko kide desberdinen egitura azaltzen da

5.IRUDIA: Finlandiako zuzendaritza taldeen egitura



Iturria: Egileak egin. Helsingin kaupunki webgunean oinarrituz

Eskola bakoitzak bere zuzendaritza taldea du. Finlandian, hezkuntza orokorraren kasuan, eskolako buruzagitza oro har zuzendarien eta zuzendariordeen esku aurkitzen da. Bigarren mailako hezkuntzan, eskolako zuzendari eta zuzendariordeez gainera, buruzagitzaren ardura ere sailetako buruek eta heziketa administratzaileek hartzen dute.

Zuzendaria da zuzendaritza taldeko kargu altuena duena. Zuzendariak berak zuzendari-orde bat hautatu dezake bere zeregin batzuk eskuordetuz. Eta idazkariaren kasuan ere, zuzendariak eskolako langilearen bat aukeratu dezake administrazio lanetan laguntza izateko.

Beraz, zuzendari-talde batzuen kasuan, hiru partaideak aurkitu daitezkeen arren, zuzendariaren kargua da derrigorrezkoa dena. Izan ere, eskolaren tamainaren arabera zuzendariaren lana txikiagoa edo handiagoa izango da, eta beraz, eskolako zuzendari-talde bakoitzean zuzendari-ordea, idazkaria edo biak egon daitezke.

Bestetik, zuzendaritza batzordean beste hainbat kide aurkitu daitezke. Alde batetik, eta zuzendari talde guztietan daudenak, sailburuak dira. Hau da, irakasleen artean sail desberdinetako buruak hautatzen dira, heziketa administratzaileak izango direnak, eta sail hauetako irakasleak ordezkatzeko dituztenak.

Kasu batzuetan, langile kopuruan arabera, eskolako bestelako langileen ordezkariak ere egon daitezke. Bestetik, familien ordezkariak daude, eta hauek, maiz, guraso elkarteetan antolatzen dira. Esan beharra dago gurasoek aktiboki parte hartzen dutela seme-alaben hezkuntzan, eta beraz, beraien ordezkariak garrantzitsua da. Eta azkenik, ikasleen ordezkariak aurkitu daitezke. Hauek ez dira oso ohikoak, baina ikasleak geroz eta helduagoak diren heinean, beraien ardura ere handiagoa dela uste da. Eta beraz, beraien hezkuntza propioaren atazen inguruan parte hartzeko eskubidea dute. Hala ere, eskola bakoitzak aukeratzen du ikasleen ordezkariak zuzendaritza-taldeko kide izango diren edo ez. (Helsingin kaupunki, 2018)

Beraz, argi dago zuzendari-taldeko erantzukizun gehien duen kidea zuzendaria dela, eta hori dela eta, jarraian zuzendariaren ezaugarriak azalduko dira.

> ZUZENDARIA

Finlandian zuzendariak prestigio handia dute. Izan ere, zuzendarien lana erabakiak hartzen diren udalerriko zein hiritako erakundeetan eta lantokietan aintzat hartzen da. Orokorrean, zuzendariak eskolaren garapenean eginkizun garrantzitsua duela uste da. Zuzendari izateko arrakastatsuak diren irakasleak zuzendari izateko aukera dute, udal-agintariek aukeratzen dituztelarik, eta horretarako, hainbat baldintza bete behar dituzte. Hezkuntza erakundeen barruan, erakundearen buruzagitzaren inguruan ez dira gaizki ulertze esanguratsurik gertatzen. Zuzendariaren estatusa oro har ezagutua da, eta zuzendari izatea eskolako lanpostu garrantzitsua dela kontsideratzen da. Izan ere, zuzendariak, eskolako langileen artean, lanpostu iraunkorrena dute. (Ministry of Education and Culture, 2007)

Peter Druckeren (2013) arabera, arrakasta duen erakunde bat dagoenean, noizbait norbaitek erabaki adonatsua bat hartu du. Beraz, ikusirik erabaki hartzeak zein eragin duen eskolaren funtzionamendu eta garapenean, garrantzitsua da ardura hau ministerioaren, kontseiluaren, udalerrien eta zuzendarien artean zehaztea.

> LAN BALDINTZAK

Zuzendari kargua lortzeko, lehenik eta behin, irakasle ahalmena eduki behar da. Hau da, Finlandiako zuzendariak, gidatu behar duen eskolako mailan irakasteko gaitasunak izan behar ditu. Gaitasunen dekretuaren arabera, edozein pertsonak, zuzendari izendatua izateko, irakasle titulua izan behar du. Izan ere, zuzendari bilakatzeko ia bide bakarra hezkuntzaren eta prestakuntzaren bidez burutzen da. (Ministry of Education and Culture, 2007)

Eskolako zuzendari kargua izateko bete beharreko gaitasunak Irakasleen Betekizun Dekretuan arautzen dira. Dekretu honen arabera **zuzendari izateko hainbat baldintza** aintzat hartzen dira:

- Irakasle ikasketa titulua edukitzea
- Irakaskuntzan esperientzia egokia izatea
- Finlandiako Hezkuntza Kontseilu Nazionalak ematen duen Hezkuntza Administrazio Ziurtagiri bat edukitzea (batez ere Finlandiako hezkuntza legeen eta politiken ezagutza egiaztatzen du). Hezkuntza administrazio ziurtagiriak Hezkuntza Kontseilu Nazionalak onetsitako baldintzak bete behar ditu, baina ziurtagiri hau,
- Unibertsitateak hornitutako hezkuntza administrazio ikasketak edukitzea, hau da, Unibertsitate batean Hezkuntza Buruzagitza programa bat burutzea
- Hezkuntza administrazioan egiaztatutako esperientzia izatea. Beste hitz batzuetan, hezkuntza administrazioa modu egokian ezagutzea beharrezkoa da.

Hala ere, ia zuzendari guztiak Hezkuntza Administrazio Ziurtagiri bat edo unibertsitateko Hezkuntza Buruzagitza titulu bat dutenean kontratatzen dira. Zuzendariordeak gaitasun berdinak izan behar ditu. Udal agintariek, zuzendarien kontratazioa burutzen dutenak, beraien beharren arabera hautagaien baldintza gehigarriak zehaztu ditzakete. Hau da, bete gabeko zuzendari lanpostu baten hautagaien kasuan, lanpostu zehatz baterako baldintzak aldatu daitezke. Hala ere, bete beharreko baldintza hauek zuzendari bat bere lanposturako gaiturik dagoela bermatzen dute.

Hezkuntza sailerako buruen kasuan, normalean, udal ordenantzak master ikasketak eta hezkuntza administrazioa ezagutzea eskatzen du. Gaitasun baldintzak ere hezkuntza pribatuaren sektorean aplikatzen dira, baina berriak diren eskola txikietan bereziki, neurri batean, gai ez diren hainbat zuzendari daude.

> LANPOSTURAKO HEZKUNTZA

Printzipioz, eskola buruzagitza hezkuntza, prestatze-hezkuntzan eta etengabeko lanbide-hezkuntzan banatu daiteke. Bi eratan lortu daiteke: hezkuntza administrazio ziurtagiria lortzea, edo hezkuntza administrazioari buruzko unibertsitate ikasketak burutzea.

- Hezkuntza administrazio ziurtagirirako azterketa zuzenean edo horretarako prestaketa ikasketak burutuz egiteko aukera dago. Agiri honek, administrazioan buruzagitzan baino arreta gehiago jartzen du.
- Unibertsitateko Hezkuntza Buruzagitza programa bat da aintzat hartzen den baldintza garrantzitsuena. Programa hauek, normalean, 18 hilabeteko iraupena dute, eta hautagaiak, irakasle lanetan ari diren bitartean, denbora partzialerako izena ematen dute.

Ikasketen edukia ez dago zehaztasun osoz arautua. Beraz, unibertsitate desberdinetako programen artean aldeak daude. Ikasketek hezkuntza erakunde bateko edo eskola bateko zuzendariaren administrazio zereginak eta hezkuntza administrazio bestelako egitekoak burutzeko gaitasunez hornitu behar dute ikaslea. Edozeinek du aukera ikasketa hauek burutzeko. Izan ere, ez dago onarpen baldintzarik. (Ministry of Education and Culture, 2007)

Unibertsitate bakoitzak, bere autonomiaren eremuan, hezkuntza administrazio ikasketa programak martxan hartzeko aukera du. Programa hauek eskola legeria, administrazioa eta buruzagitza trebakuntza gehitzen dituzte. Heziketa honen inguruan arau eta jarraibide berdinik ez daudenez, programa bakoitzak banakako jarraibideak hartzen ditu, eta beraien artean nahiko desberdinak dira. Unibertsitate bakoitzak ikasketen edukia zehazten du.

Normalean, edukiaren esparruak hauek dira: hezkuntza legeria eta finantzazioa, hezkuntza politika, hezkuntzako buruzagitza, hezkuntzaren ebaluazioa, eta elkarrekintza eta komunikazioa. Unibertsitate ikasketa hauek ere hezkuntza administrazio ziurtagiriarentzako ikasketa-programa barne hartzen dute. Nazio mailan ikasketak ez dira kontrolatzen eta arautzen. Beraz, programa hauen eraginkortasunaren segimendua, adibidez, ikasleen feedback-aren eta unibertsitateko kalitate sistemen bidez egiten da.

Adibidez, Jyväskylä Unibertsitatean, ikasketa-planak kudeaketa eta gidaritza kontuetan jartzen du arreta, eta aste buruetako mintegietan parte hartzea eta elkarlanean ari den eskola batean praktikak egitea eskatzen dute. Praktikari dagokionez, hautagaiak elkarlaneko zuzendari bati bost bisita egin behar dizkio, eta bisitaldi bakoitzean laneko alderdi desberdin bat jorratzen da. Azken azterketa bat egiteaz gainera, hautagaiak, bere ikerketan eta programako esperientzian oinarrituz, buruzagitza pertsonalaren filosofia bat garatu eta aurkeztu behar du.

Eskola buruzagitzaren etengabeko lanbide hezkuntzaren eskaintza desberdin asko daude, eta baita erakunde ugari ere. Hauen artean, besteak beste, aholkularitzak, etengabeko hezkuntza unibertsitateak eta Finlandiako Hezkuntza Kontseilu Nazionalaren Hezkuntza Lanbide Garapenaren Eskola Nazionalea (Opeko) aurkitzen dira.

Hezkuntza honek zuzendariaren lanbide ikuspegiaren garapena, zeregin desberdinen hartzea eta lan ahalmena babesteko balio du. Heziketa eskaintza eta heziketa erakunde ugari daudenez, ia ez da burutu eraginkortasunari buruzko kanpo-ebaluaziorik. Beraz, auto-ebaluazioak egiten dira, eta hauek heziketa erakundearen eta feedback sisteman oinarritzen dira.

Lanbide garapenean parte hartzeak ez du eragin zuzenik zuzendariaren irabazietan, baina praktikan, lanbidearen maila-igoerak etengabeko trebakuntza, garapena eta eguneratua mantentzea eskatzen du. Ez da beharrezko lanbide garapen hezkuntzan parte hartzea, baina oro har oso gomendagarria da.

Finlandian, unibertsitate mailako zuzendari hezkuntza nahiko gertakari berria da. Ekimena hezkuntza erakundeetatik eta neurri handi batean, zuzendarietatik dator. Oinarri

nagusiena hezkuntzako erabaki politikoak hartzen dituztenek eta interes-taldeak kanpo baliabideak ematea da, baina barne garapena zuzendariaren erantzukizuna da.

Etorkizunean, Finlandiako erronka garrantzitsuena buruzagitza prestakuntza eskolako zuzendari lanbiderako funtsezko atala bihurtaraztea da. Eskolak, batez ere, garapen programekin lotura duen heziketarako laguntza ematen du.

Irakasle bakoitzaren etengabeko lanbide hezkuntzaren premiak, zuzendariak egiten duen urteroko errendimendu azterketan kalkulatzeko dira. Ikerlan hauetan, heziketa beharrak nazio mailako garapen programen, eskolako mailaren eta irakasle bakoitzaren premien ikuspegitik ebaluatzen dira.

Eskolako zuzendarientzako laguntza eta harrera programak, neurri handi batean, udalerriaren eta eskolako antolaketaren arabera desberdinak izan daitezke. Askotan, laguntza eta harrera jasotzea bakoitzaren ekimena izan behar da. Hala ere, zuzendariak behar duten babesa doan ematen duten Finlandiako hezkuntza erakundeak daude.

> HAUTAPEN PROZESUA

Arauen arabera, eskola bakoitzak zuzendari bat izan behar du. Beraz, Finlandian, zuzendari batek erretiroa hartzean edo lanpostu bat hutsik geratzean, gaiturik dauden hautagai guztiak aukeraketarako kontuan hartu behar dira.

Udalerriak erabakitzen du nola antolatu buruzagitza eta zein izendatu zuzendari bezala. Udak bakoitzak zuzendariaren garapen profesionalaren, ebaluazioaren eta kaleratzearen inguruko erabaki propioak hartzen ditu. Kasu batzuetan, zuzendari bat aukeratzeko garaian, udal agintariak eskolako langileekin hitz egiten dute, aholkuak eskatuz. (Ministry of Education and Culture, 2007)

Hautaketa prozesua Irakasleen Gaitasunen 14.12.1998/986 Legean arautzen da. Gaitasunen baldintzetako bat irakasle titulazioa izatea da. Hala ere, udalerri bakoitzak irakasleen aukeraketa egiteko momentuan, kontuan hartu beharreko baldintzen inguruan erabakitzeke eskubidea du. Lau bide nagusi daude: erabakitzeke erakundea, politikoki izendatutako komitea dena, eskola kontseiluak, hezkuntza sail bakoitzeko buruak eta azkenik, zuzendariak. Langileen kaleratzeen kasuan, erakunde hauek ere eskubidea dute erabakitzeke garaian.

Irakasleen Gaitasunen legeak langileen hautaketa erregulatzen duen arren, hautagai gaiturik ez badago, urte beteko iraupenean, irizpideen salbuespen bat egin daiteke.

Zuzendari bat aukeratzeko baldintzak aldatu egiten dira. Erkidego txikien kasuan, ia ez da zuzendari aldaketarik egoten, eta aukeraketa bakoitza eksklusiboa da, normalean aurretik onetsitako baldintzarik gabe. Hiri handietan berriz, irizpide desberdinak erabiltzen dira zuzendari lanposturako hautagaiak ebaluatzeke: lortutako ikasketak eta bestelako heziketa, buruzagitza trebetasunak, abilezia pedagogikoak, bestelako gaitasunak eta eskakizuna egiten ari den eskolarako proposa izatea. Ikuspuntua hautatzaileen interesen eta hautagaien ezaugarrien arabera aldatzen da. Eskolako langileek ere bere iritzia ematea ohikoa da.

> LANBIDEAREN EZAUGARRIAK ETA FUNTZIOAK

Eskola gidaritzak du eskolaren funtzionamenduan eta eskolako ikasleen errendimenduan eta ongizatean eragin gehiena. **Langileen kontratazioa, heziketa ebaluazioa eta finantza-administrazioa** dira eskolako egiteko nagusia eta funtzionamendu ideia burutzeko kudeaketa tresnak. Zuzendariaren buruzagitza trebetasunak, bai estrategia esparruan bai langileen gidaritzan, geroz eta garrantzitsuagoak dira. Beraz, buruzagitza heziketa eta ikuspuntu mota berriak behar ditu. Lanbide heziketan, ikasketa-planaren

edukia, irakaskuntza metodoak eta irakaskuntza praktikak pedagogia buruzagitzak zuzentzen ditu, lan munduko premiak betetzeko.

Zuzendaria eskolako lanen arduraduna da. Gobernuak zehaztutako legeek, hezkuntzaren eta eskolen banaketaren nazio mailako helburuek eta Hezkuntza Kontseilu Nazionalak zabalduetako nazio mailako ikasketa planak eta ordenantzak eskolako lana zuzentzen du. Eskolek autonomia handia dute jarraibideak burutzeko garaian. Zuzendariak ardura helmen handia dute, eta ardura hau aldatu egiten da udalerri batetik bestera, hezkuntza ordenantzaren arabera.

Finlandiako eskoletako garapenak eta eraberritzeak lotura du ikasketa planaren garapenarekin. Irakasleek eta zuzendariak garapen proiektu hauetan irmoki laguntza eman dute.

Hezkuntza erakundeak beraien **ikasketa-plan propioa** diseinatzeko dute, eta beraz, eskola bakoitzak ikasketa-plan desberdina izango du. Hala ere, curriculum guztiak baldintza berdinetan oinarritzen dira. Beraz, eskoletako ikasketa-plan zehatzak eskoletan diseinatzeko dira. Prozesu honetan eskolak eginkizun garrantzitsu bat du, eta erakundeko zuzendaria da ikasketa plana antolatzeaz arduratzen dena. Hau da, zuzendaria arduratzen da ikasketa plana oinarri bezala hartuz, urteko plana ezartzea, hau da, eskolako lan egitasmoa antolatzea. Plan hau ere erabili ahalko diren finantza baliabideetan oinarrituz eratzen da. Oro har, curriculum antolatzeko lana irakasleen eginkizunen barne aurkitzen da, edo bestela, lan honengatik irakasleek adostutako aparteko ordainsari bat jasoko du. (Ministry of Education and Culture, 2007)

Zuzendariak **eskolaren aurrekontuaren** inguruan erabakiak hartzeko ardura duten arren, ez dute botere handirik irakasleengan. Izan ere, irakasleak ebaluatzeko zuzendariak hauek ikuskatzeko ohiturarik ez dago. Hala ere, zuzendariak eginkizun garrantzitsua du irakasle eta langile berrien kontratazioan.

Izan ere, era batera edo bestera, zuzendariak eragin handia du langileak aukeratzeko garaian. Alde batetik, zuzendariak langileak hautatzen ditu, edo bestetik, aukeraketa beste agintari batek egiten duenean, bere iritzia oso garrantzitsua. Eraginkorrak diren zuzendarien kontratazioa eta atxikipena hobetzeko, politika ekimenak antolatzen dira. Ekimen ohikoena erretiroa hartuko duten langileak lan munduan denbora luzeagoan jarraitzeko animatzea da. Izan ere, modu nagusia langileen jarreraren gainean eragina izatea da.

Hezkuntza erakundeak onetsitako irizpideen arabera, zuzendariak irakasleen errendimendua ebaluatzeko betebeharra du. Irizpideen artean, lanbidearen menderatzea, ikasleen errendimendua, berritze gaitasuna eta lankidetzaren ahalmena aurkitzen dira.

Finlandian, udal gobernuaren eta zerbitzuen berregituraketak udalerri bereko zein desberdinetako hezkuntza erakundearen arteko lankidetzarako erronka berri bat aurrez aurre ipini zuen. Eskolako zuzendariak dute lankidetzaren funtzioak antolatzeko ardura.

Finlandiako zuzendariak, irakasleek elkarlaneko jakintzan parte hartzeko denbora zainduz langileak kudeatzea, irakasleen ikasgelak ikuskatzea eta hobekuntzarako lankidetzaren helburuak zehaztea eta irakasleak buruak zeintzuk diren jakitea eta hauei eginkizun eta ardura gehigarriak ematea espero da. Txikiak diren eskoletan, normalean, zuzendariak zuzendari eginkizuna izatez gainera, irakasle lana ere egiten du.

Erantzukizun arazoak, neurri handi batean, zuzendariorde baten eta bere zereginen mende daude. Hala ere, azken ardura zuzendariak hartzen du. Izan ere, zereginak eskuordetu arren, azken erantzukizuna ezin da delegatu. Egitekoak beste baten esku uztean, lanaren deskribapenak oso argiak eta zehatzak izan behar dira. Eginkizunekin erlasionaturiko ardurak, betebeharrak eta eskubideak ere zehatz-mehatz espezifikatu behar dira. Eskola guztiek eskolaren funtzionamenduaz arduratuko den zuzendari bat izan behar dute. Eskola batzuetan hainbat ardura zuzendariordeari espresuki eskuordetu zaizkio. Gainera, beste ardura batzuk ere irakasleen, irakasle taldeen, ikasleen ongizate taldearen, eskolako

idazkaritzaren eta eskolazainen esku uzten dira. Delegatzen diren zereginak eskolaren tamainaren, kulturaren eta hezkuntza formaren arabera desberdinak izan daitezke.

Lanbide heziketan, buruzagitza moduak eta antolamenduak aldatu egiten dira. Erakunde handi baten kasuan, ardura duten sail desberdinetan banatzen dira, eta udal agintaritzaren kulturaren arabera, funtzioak kulturarekin bat datoz edo erabat bereizirik daude. Sistematikoki argi definiturik dagoen erakundeen kasuan, funtzio gehienak bateraturik daude, eta pertsona bakar batek koordinatzen ditu. Lanbide heziketako zuzendaria, batez ere, kudeaketaz eta administrazioaz arduratzen da. Zuzendari honetaz gain, hezkuntza sail bakoitzean pedagogia zuzendari bat dago.

Finlandiako zuzendariak, maiz, epe luzeko ibilbidea dute. Izan ere, zuzendariak beraien lanpostuan lanean jarraitzeko eragozpen ohikoenak osasuna, lan-gaitasuna, lan munduko faktoreak edo hezkuntza administrazioa aurrerapena dira.

Erretiroa hartzeko adina 65 urtekoa da. Hala ere, langileak eskubidea du erretiratze-adina pasa ondoren lanean jarraitzeko, eta jarraipen honek ez du baimenik ez jakinarazpenik behar. Baina gaiari buruz enpresaburuarekin hitz egitea gomendatzen da. Langile publikoak 68 urte betetzean, langile honen enplegu lotura kaleratze abisurik gabe bukatzen da. Hala ere, langilearekin epe finkoko enplegu loturaren luzapena adostu daiteke.

> HEZKUNTZA BURUZAGITZA ARAUDIA

Eskolako buruzagitza estatusa, hezkuntza erakunde eta udalerri bakoitzerako araudi eta ordenantzetan hitzartzen da. Nazio mailako legerian, zuzendariaren zereginak orokorki deskribatzen dira, non eskola bakoitzeko zuzendaria eskolako funtzionamenduaren arduraduna dela adierazten den. Gainera, dekretuen bitartez, ikaslearekin eta ikaslearen ebaluazioarekin zerikusia duten ardurak zuzendariaren zereginetara gehitzen dira. (Ministry of Education and Culture, 2007)

Zuzendariaren betebeharreko eginkizunak legedian oinarrituz bideratzen dira, eta jarraibideak oinarri honetan aldarrikatzen dira. Jarraibide hauek gidagailu orokortzat hartzen dira, maila desberdinetako dekretuen bidez burutuz. Gaur egungo hezkuntza legediaren xedea, helburuen eta ebaluazioaren laguntzaz, hezkuntza administrazioa zuzentzea da.

Udal Legeak eta udalerriko ordenantzak, hezkuntza legeriaren arauak, nazio mailako curriculumak, eskolen banaketaren erabakiak, finantziazio sistemak, eta eskolaren gidaritzarekin zerikusia duten bestelako arauak, eskoletako zuzendariaren lanaren zati handi bat arautzen dute.

Irakasleen Udal Langileen hitzarmenak eskuordetu behar diren zereginak zerrendatzen ditu. Zeregin hauen artean, maisuaren eginkizuna, talde aholkulariaren egitekoak, ikasleen kontseilu elkarteak, eskolaren eta udalaren arteko lankidetzaren bitartekariaren lana eta beste hainbat aurkitzen dira.

Eskolako gobernantza, nagusiki, udaleko sistema demokratikoaren parte da, eta batez ere, Udaleko Gobernu Legeak eta hezkuntza gidaritzako legedia bereziak zuzentzen du. Estatuaren eta udalaren arteko erlazioa hezkuntza legedian eta finantziazio legedian zehazten da. Lanbide heziketa, udal agintariak administratutako erakunde bezala antolatzen da. Beraz, ekintzak Udaleko Gobernu Legeak zuzentzen ditu, baina finantziazioa zuzenean Gobernuarengandik jasotzen dute. Udal agintaritzak udal ordenantzak hitzartzen du. Udalerriko eskolen finantziazioari buruzko erabakiak, eta baita ikasketa-planaren inguruko kontuak ere, kontseilu batek zehazten ditu. Eskoletako zuzendariak aholkua eskatu arren, azken erabakia udal ordenantzarekin bat etorritik hartzen da.

Hezkuntza Kontseilu Nazionalak zehazten du nazio mailako curriculum eta ordutegi burutzea. Udalerriek bere zehaztapen eta ezartze propioak zehazten dituzte, eta honen baitan, eskolek beraien ikasketa plana diseinatzeko dute. 2003ko erreforma eta nazio mailako ikasketa plan berriarekin batera, lankidetzaren irizpide bilakatu zen, eta eskolek bere ikasketa planaren lankidetzaren ereduak deskribatzeko betebeharrak zuten.

2003an ere, Hezkuntza Legea berrikusi zen, ikasleen ongizatearen inguruko arauak osatuz. Berrikuspen honen helburua ume eta gazteen ongizatearen eta jakintza seguruko ingurune baten esangura esplizituki nabarmenduz. Oinarriko Hezkuntza Legearen arabera, ikasleen ongizatea hezkuntza erakundeak onetsitako ikasketa-planaren eta Osasun Laguntzaren Legearen (66/1972) zehazten den eskolako osasun laguntza eta Umeen Ongizate Legearen (683/1983) zehazten den hezkuntza babesa barne hartzen dituen zerbitzuetan oinarritzen da. Beraz, erreforma honen ondorioz, ikasleen ongizatea lehenengo aldiz eskolako curriculumean txertatzen zen.

Legedia nahiko orokorra den arren, langileen taldeko hitzarmenak oso zehatzak dira. Beraz, honek zuzendariaren jardura helmena mugatzen du. Hezkuntza pribatuaren eremuak, udal eremuko enplegu baldintza berdinak ditu, baita lan legedia bera ere.

2003an, Finlandiako Hezkuntza Ministerioak irakasleen eskaera ikerketa bat burutu zuen, eta gaur egun, irakasle eta zuzendarien etengabeko lanbide hezkuntzari buruzko txosten orokorra egiten da: txosten honek zuzendarien eskariaren gaia ere jorratzen du.

Azken urteetan, eskolako zuzendari kopurua gutxitu egin da. Honen arrazoietakoa bat eskola sarean administrazio berrantolaketa izan daiteke. Izan ere, eskola sail batzuk itxi egin dira, edo bestetik, eskola batzuk administrazioa era bateratuan burutzen dute, eta beraz, zuzendari bat bakarrik beharko dute. Hau da, eskualdeko zuzendari deitzen zaionari eskola sail desberdinak kudeatzeko izendatzen zaio, eta eskola unitate bakoitzean, bertako zuzendariordea arduratzen da eskola zuzentzeaz.

Hala ere, lanbidea uzten duten zuzendari kopurua txikia da. Neurri batean, garapen profesionalaren ondorioz, zuzendariak beraien lanpostua utzi dezakete. Kasu honetan, zuzendari bat udalerriko hezkuntza saileko zuzendaria izan daiteke, edo udal administrazioako goi-mailako beste kargu batera aldatu.

3.2.4.4. Familiak

Gurasoak oinarri bezala ez dituen hezkuntza sistema bat, hondoan zulo bat duen ontzi bat bezala da (Hatch, Jackson eta Watkins, 1987) Beraz, gurasoek hezkuntzan duten eragina garrantzitsua dela ondorioztatu daiteke

Gizarte trebetasunen mota desberdinak ikasteko eta sustatzeko garaian, familia kide garrantzitsuenetakoa bat dela uste da. Gurasoak bere umeen heziketa garapenari buruz jakinaren gainean egotea gomendatzen da, eta lan hori irakaslearen izaten ohi da. Honek, gurasoek eskola bisitatzea, telefono elkarrizketak, buletinak, etxera bisitak, ohar ez formalak, ohar-etaulak, tailerrak eta ohizko aurrez aurreko elkarrizketak dakartzki.

Kasu guztietan, gurasoetatik eta familia osotik datozen orientazio estrategiak eraginkorrak izan behar dira. Izan ere, gurasoen parte-hartzeak adin guztietako umeengan hazkuntza positibo bat eragiten du. Beraz, arrazoi honen ondorioz, hezkuntza erakunde askok gurasoak hezkuntza prozesuaren eta jakintzaren parte izatera gonbidatzen saiatzen dira.

Umeen oinarria eta umearentzako familiak dituen helburuak ulertzeko programetan, gurasoen parte hartze handi bat dago. Programa hauek familia eta kultura aniztasuna bat datozen ikusteko egiten dira, eta honen laguntzaz, familia ezaugarri, kultura eta ikuspuntu desberdinak onartuz, ikasleak hobeto ulertzea errazagoa da.

Programa hauen helburuak hauek dira:

- Ikasleen familiekin elkarren arteko konfiantza harremana garatzea.
- Ikasleen hazkuntza sustatzeko nahitaezkoak diren indar-guneak eta trebetasunak onartzen eta garatzen laguntzea.
- Kulturari, hizkuntzari, ohituretan eta sinesmenetan oinarrituz, familia desberdinen duintasuna errespetatzea.
- Umeen heziera balioekin trebatzea eta gurasoei seme-alabentzako erabaki egokiak hartzen laguntzea.
- Familiako kideei umeen ulermena hobetzen eta guraso bezala trebetasunak areagotzen laguntzea.

Gurasoak informazio iturri batean bihurtzen dira, eta bere seme-alaben hezkuntza esanguratsuak diren eginkizunak ezartzen zaizkie. Izan ere, irakasleak gurasoak eskolako ekintzetan sartzen dituzte, eta ikasleak hezteko moduaren inguruan ideia bat izaten saiatzen dira.

Gurasoek dute ardura beraiei seme-alabek derrigorrezko hezkuntza amaitu dutela segurtatzeko. Ume guztiek eskubidea dute beraiei berezko hezkuntza ikasteko, baina honek gurasoek eskola aukeratzeko duten eskubidea mugatzen du. Familiekin lankidetzan aritzea hezkuntzaren estatutu-helburu bat da. Legeak gurasoekin eguneroko harremana, bilerak eta biltzarrak izatea xedatzen du.

Gurasoen parte hartzea hezkuntza mailaren arabera aldatu egiten da. Izan ere, haur hezkuntza eta oinarriko hezkuntza batez ere, gurasoen parte hartzea gogotsua da. Udalerriek eskolako kontseilu batek edo udal administrazioak eskolako kudeaketa burutuko duen erabakitzeak eskubidea du.

Gurasoak, normalean, eskolako lanarekin konpromiso handia hartzen dute. Finlandian, eskolekin bat egiten duten guraso erakunde asko daude. Nazio mailan zein udal mailan gurasoek ez dute parte hartzerik. Eskola mailan berriz, gurasoek hautazkoa den lankidetzaren batzordean parte hartzeak eskubidea dute. Batzorde hauetako kide batzuk gurasoen artean aukeratu behar dira. Eskolako ikasketa planaren garapenean, eskolako ingurune positibo baten sorreraren eta familien eta eskolen arteko harremanen hobekuntzaren inguruan kontsultatzen du. Erabakiak hartzeak boterearen kasuan, eskolarako lan egitasmoak eta ordutegiak lantzeko eta udalerriak horrela erabakitzen badu, betiere nazio mailako egituraren barruan, eskolarako ikasketa plana egiteko eta zehazteko eskubidea izan dezake.

Familien eta eskolen arteko harremanak hobetzea, eta eskolako erabaki hartzean gurasoen parte hartzea geroz eta handiagoa izatea, oso eraginkorra izan daiteke eskola uztea eragozteko. Ikaskuntzarekin zerikusia duten erabakietan eta eskola eta eskolako ekintzak antolatzeak garaian, gurasoen parte hartzeak gardentasuna eta familien beharretara hobeto moldatzea sustatzen du, eta hezkuntzaren inguruan ardura partekatzearen sena sortzen du. Europar Batasuneko ia herrialde guztietan, gurasoek eskolan duten eginkizuna eta eskubideak legeak aitortzen ditu. Eskoletako erabaki hartzean gurasoen parte hartzearen eskubideak segurtatzeko hainbat bide daude. Adibidez, eskola batzordeetan gurasoen ordezkari bat egon daiteke. Beraz, hautatutako ordezkarien bitartez, eskola kontseilu desberdinetan gurasoen parte hartzea sustatzen da.

Hala ere, praktikan, kultura eta erakunde-faktoreekin erlazionaturiko prozesuetan, gurasoen parte hartze eta eragin maila eta abiapuntu desberdinak daude. Izan ere, oso garrantzitsua da guraso eta familia guztiak eskolen erabaki hartzean modu egokian ordezkatuak egotea. Eskolako zuzendariak eginkizun garrantzitsua dute gurasoen parte hartzea sustatzean, adibidez, ebaluazio eta antolaketa prozesu parte hartzaileen bidez.

Nazioartean zein nazio mailan gurasoen eta eskolen arteko harremanen inguruko **hainbat erakunde** daude:

- ERNAPE (European Research Network About Parents in Education): Hezkuntzan Gurasoen Europako Ikerketa Katea, hizkuntza eremuen arabera antolatutako kate elkarte bat da. Erakunde honen helburua, European zehar harremana handitzea da, hezkuntza maila guztietan gurasoen inguruko ikerketa suspertuz eta ikerketa honen garapenari buruzko ezagutzak elkarri emanez. (International Journal about Parents in Education, 2018)
- NORNAPE (Nordic Network of Researchers about parents in Education): Europako Iparraldeko Hezkuntzan Gurasoen Inguruko Ikertzaile Katearen helburua, gurasoen eta irakasleen arteko lankidetzak, doktoretza-ikertzaileen prestakuntza eta gaia jorratzen duten erakunde eta ikertzaileen artean informazio elkarbanatzea ikertzeko oinarri kritiko, informatzaile eta teoria sortzaile bezala lan egitea da. Beste aldetik, Europako Iparraldeko herrialdeek alor honetan ikertutako eta garatutako informazioa ere biltzen du. (International Journal about Parents in Education, 2018)
- EPA (European Parents Association): Europako Gurasoen Elkarteak Europako ume guztien gurasoen ordezkaria da. Bere helburua hezkuntzan gurasoek aktiboki parte hartzea sustatzea, eta gurasoen ordezkartza onartzea eta politikak garatzea eta burutzea segurtatzea da. EPA-ko kide diren hainbat erakunde daude. Finlandian Suomen Vanhempainliitto eta Frbundet Hem Och Skola i Finland aurkitzen dira. (Suomen Vanhempainliitto, 2018)
- Suomen Vanhempainliitto (Finnish Parents' League): Finlandiako Gurasoen Elkartearen helburua ume eta gazte guztientzako ikasteko eta hazteko ingurune egoki bat sortzeko, gurasoen baliabideak konbinatzea da. Espezialitate erakunde bezala, elkarteak nazio mailako iritzi eta erabakietan eragina izaten saiatzen da. Finlandiako Gurasoen Elkarteak hezkuntza erakundeekin eta gizarte eta osasun erakundeekin batera lan egiten du. Elkartearen jardura garrantzitsuenak ikasleen heziketa babestea, informatzea eta eragina erabiltzea, aholkularitza, hezkuntza mintegiak eta guraso legegintzaldia dira. Elkarteak ia 1400 guraso erakunde kide ditu.

Erakunde bateko afiliazioari dagokionez, guraso guztiak elkarteko kideak izan daitezke. Erakunde Legearen arabera, kide berriak Elkarteko biltzarrak onartuko ditu, arauak kontrakoa esaten ez duten bitartean. Erakundeak kide guztien zerrenda bat izan behar du, izen-abizenak eta helbidea zehazten direlarik. Zerrenda hau erregistroan agertu behar da, eta gobernuak erabakiko du zerrenda zabaldu edo ez. Elkarteek kideek kuota bat ordaintzea eskatu dezakete, eta honen zenbatekoa urteko bileran zehazten da. Elkarteko kide batek, presidenteari edo batzordeari idatzizko jakinarazpen batekin eta bileran honen berri eman ondoren, elkarteari uko egiteko eskubidea du. Elkarteak ere kide bat kanpoan uztea erabaki dezake. Legearen arabera, kideak bere betebeharrak ez betetzean, elkarteari nabarmenki kalte egitean edo elkarteko estatutuak ez betetzean kanporatua izan daiteke. Erabaki hau urteko bileran hartuko da.

Administrazioaren kasuan, erakundeak zuzendaritza-batzorde bat dauka. Honek, administrazioa eta erakundearen eragiketak kudeatzen ditu. Batzordeak presidente batek nagusitzen du. Administrazio Kontseiluak eta presidenteak urteko bilera aukeratzen dute. Bilera honetan batzordeko beste kideak, zuzendariordea, idazkaria eta diruzaina esaterako, aukeratzen dira. (Suomen Vanhempainliitto, 2018)

- Frbundet Hem Och Skola i Finland: Finlandiako Frbundet Hem Och Skola nazio mailako erakundean Suedieraz erakusten duten Finlandiako eskola guztiak kideak dira. Gizarteren eta eskolaren eremuan, hezkuntza eta irakaskuntza kontuetan gurasoen ordezkaria da.

Erakundean izendatu beharreko kideak zuzendaria, idazkaria eta diruzaina dira besteak beste. Zuzendariaren eginkizuna da urteko bilera baina lehen gai-zerrenda bat biltzea, erakundea antolatzea eta Batzordeko lana banatzea. Komenigarria da zuzendariak

hezkuntza elkartean harremanak sortzea, bera baita batzordearen garapenaz arduratzen dena.

Idazkariaren kasuan, estatutuen arabera, urteko bileraren jakinarazpena bidaltzeaz arduratzen da. Gainera, Nazio mailako Erregistro Batzordeari eta Familia eta Eskolaren Federazioari batzordearen antolaketari buruz informazioa eman behar die. Erakundearen agiritegia eguneratuta eta ziurtaturik mantendu behar du, baita kideen erregistroa ere. Diruzainak berriz, erakundeko banku-kontua erabiltzeko eskubidea du. Horrela, elkarteko ekonomiaren eginkizunez eta hau bera berrikustez arduratzen da eta honen inguruko informazioa eman behar du batzordean. (Hem Och Skola i Finland, 2018)

3.2.5. Hezkuntzaren ebaluazio sistema

Hezkuntza sistema baten ebaluazioa funtsezkoa da herrialde garatuetan, hezkuntzaren kalitatea eta bere hobekuntzarekin erlazionaturik baitago. Arrakasta duen sistema batek etengabeko bilakaera bat izan behar du. Izan ere, hezkuntza autozuzenketa iraunkor batean aurkitu behar da, hasierako helburuen eta benetako emaitzen arteko desberdintasunak behatuz. Hezkuntza sistema baten ebaluazioa garatzen joan da, eta gaur egun, hobekuntza kuantitatibora bideratu beharrean, hobekuntza kualitatiboan oinarritzen da, hezkuntzak duen kalitatea kontuan hartuz.

Bi ebaluazio mota daude. Alde batetik, barne-ebaluazioa, ikastetxe bakoitzak egin behar duena, eta bestetik, kanpo-ebaluazioa, hezkuntza administrazioek egiten dutena. Bi ebaluazio mota hauek elkarren osagarri izan behar dira, biek sistemaren ikuspuntu integrala ematen baitute.

Argi dago, hezkuntza sistema ebaluatzeko garaian, hezkuntza prozesu osoa hartu behar dela kontuan. Izan ere, hezkuntza sistema konplexua den arren, ebaluazioa integratzailea izan behar da. Hau da, emaitzak ez dira hezkuntza prozesuetara mugatu behar, hezkuntza baliabideak, testuinguruak, helburuak eta egiturak ere kontuan hartu behar dira. Beraz, administrazioa, ikastetxeak eta zerbitzuak, kudeaketa prozesuen kalitatea, ikasketa-plana eta bere diseinua eta garapena, prozesuak eta prozesuetan parte hartzen duten eragileak, irakasleak, ikasleak, gizartearekin dituen harremanak eta beste ezaugarri batzuk ere ebaluatu behar dira. (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018)

Finlandian, Hezkuntza ikuskaritzaren sistema asko aldatu da azken urteotan. 1980. hamarkadaren bukaerara arte, gobernuak hezkuntzaren metodologia eta baliabide guztiak kudeatzen zituen, eta lurraldeko ikuskatzaileek eskola guztietako ikasketa-plana eta gestioa zehaztasunez ikertzen zuten. Hezkuntzan erabili behar ziren liburuak onargarriak zirela ere kontrolatzen zuten, eta udalerriek aukeratutako irakasleak baliozkoak ziren edo ez erabakitzen zuten. Gaur egun guztiz desberdina da.

Lehenik eta behin, udalek ardura handia dute eskoletan gertatzen denarengan. Izan ere, eskolen eta heziketaren kalitatearen inguruko eskuduntza lortu dute. Hau kontrolatzeko, ikuskatzaile propioekin egin dezakete lan, eta gobernuak burutzen dituen ebaluazioak ere erabili ditzakete. Beraz, eskolek beraien esparruko erabakiak hartzeko eskubidea dute, hori kontrolatuko duen agintaritarik gabe.

Beste aldetik, estatu-mailako bi agintaritza berri sortu dira, eskualdeko ia sektore guztietako eskuduntza lortu dutenak. Horrela, hezkuntzako ikuskariak bi agintariren menpe egongo dira. Alde batetik, lanbide-heziketako egitasmo bati heltzen badiote, edo bestetik, hezkuntza sisteman edo irakasleen formazioan zentratzen badira. Irakasle, ikasle edo gurasoren bat ez badago ados hartutako erabakiekin edo irakasleren batekin, lurraldeko ikuskatzaile batengana joan daiteke kexa bat aurkeztera. Beraz, eman den aldaketa ikuskatzaileek ikuskaritza noiz egiten duten da. Izan ere, lehen ikuskariak aldeztu aurretik kontrolatzen zuten dena, eta gaur egun, geroago, beharrezkoa denean soilik. (Ministry of Education and Culture, 2018)

3.2.5.1. Ebaluazio Sistema aginte mailaren arabera

> EBALUAZIO NAZIOARTE MAILAN

Nazioarte mailan, Ekonomia Lankidetzeta eta Garapenerako Antolakundea (ELGA) da Europako eta munduko hainbat herrialdeetako hezkuntzak aztertzeaz eta alderatzeaz arduratzen den erakundea. Izan ere, partaide diren herrialdeei ebaluazioen ezarpenarekin zerikusia duten nazioko esperientziak alderatzeko, hezkuntza sistemaren kalitatearen hobekuntza esperientziak elkarbanatzeko eta hezkuntza sistemarako erabilgarria den informazioa ematen duten adierazleak emateko gunea da.

Nazioarteko adierazleek hezkuntza sistemen funtzionamenduen ikuspuntu konparatzaile bat ematen dute. Herrialde bakoitzak bere sistema ikertu dezake beste herrialdeekin alderatuz, eta bere indarguneak eta ahuleziak aurkitu. Honek hezkuntza politika egokiak ezartzen lagundu ditzake. ELGA-k hainbat txosten argitaratzen ditu, herrialde bakoitzeko hezkuntza ezaugarri desberdinak alderatzen dituztenak. (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018)

o PISA Txostenak

Emaitzak alderatzeko eta hezkuntza politikak bideratzeko garaian, ELGA-ren PISA (*Programme for International Student Assessment*), Ikasleen Ebaluaziorako Nazioarteko Programaren txostena da ezagunena eta erabiliiena. Izan ere, hedabideetan eta iritzi publikoan geroz eta oihartzun handiagoa du.

ELGAK 1997an martxan jarri zuen proiektua da, derrigorrezko bigarren hezkuntza amaitzen ari diren ikasleen hezkuntza errendimendua ikertzen duena. Bere oinarritzko helburuak ondorengoak dira: emaitzetatik hezkuntza politikak ondorioztatzea, gaitasunen balorazioan zentratzea, ikaslearen eragileak zeintzuk diren jakitea eta ikaslearen errendimendua aztertzerakoan, bere ezaugarri sozioekonomikoak eta ikastetxea kontuan hartzea. Ebaluazioak hiru ezaugarri aztertzen ditu, gaitasunak, edukiak eta testuinguruak. Txosten honek, errendimendu on bat lortu duten herrialdeak nabarmentzen ditu, eta era berean, beste herrialdeentzako helburuak ezartzen ere laguntzen du. . (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018)

o Education at a Glance

Gobernuek, hezkuntza arloa hobetzeko garatzen diren bitartean, hezkuntza aukeren eta emaitzen nazioarteko konparazioak aurkitzen dituzte. Horretarako, ELGA-k nazioartean alderatu daitezkeen adierazleak garatzen eta aztertzen ditu, Education at a Glance aldizkarian argitaratuz. Adierazle hauek, gobernuei eraginkorragoa eta bidezkoa izango den hezkuntza sistema bat sortzen laguntzeko erabili daitezke.

Education at a Glance 2017ren kasuan hezkuntzaren inguruko hainbat atal jorratzen ditu: hezkuntza erakundeen errendimendua, herrialdean zehar jakintzak duen eragina, hezkuntzan inbertitzen diren baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak, hezkuntza sarrera, parte-hartzea eta garapena, jakintzaren ingurumena eta eskolen antolaketa.

“Hezkuntza adierazleak begirunean txostena” (Education Indicators in Focus - EDIF), Education at a Glance ikerketako adierazle jakin batzuk nabarmentzen dituen idatzi multzo bat da. Hauek, batez ere, politika sortzaileen eta langile profesionalen intereserako egiten dira. Mundu mailako ikuspuntutik, txosten hauek hezkuntzaren gaur egungo arazoek begirada zehatz bat ematen dute. Gainera, hezkuntza politika eta jardutearen inguruko premiazko galderen nazioarteko testuingurua deskribatzen dituen testuak, taulak eta grafikoak ditu. (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018)

- PIAAC Programa

Helduen Gaitasunak ebaluatzeko Nazioarteko Programak (The Programme for the International Assessment of Adult Competencies-PIAAC), helduen gaitasunen ebaluazioa garatu eta burutzen du.

Informazioa prozesatzeko funtsezko trebetasunetan (irakurmena, matematika eta ingurumen digital batean arazoen ebazpena) helduen gaitasunak neurtzen dira, eta helduek gaitasun hauek etxean, lanean eta orokorrean gizartean nola erabiltzen dituzten inguruko informazioa eta datuak biltzen dira.

Programa honen emaitzen laguntzaz, herrialde desberdinek hezkuntzak eta hezkuntza sistemek gaitasun hauek garatzen nola laguntzen duten ulertu dezakete. Hezitzaileek, politika arduradunek eta lan-ekonomialariek, helduen gaitasunak hobetzeko, informazio hau erabili dezakete hezkuntza, gizarte eta ekonomia politikak garatzeko. Beste aldetik, garapen erakundeek, nazioarteko erakundeek eta hezkuntza arloko beste erakundeek, ikerketa honen emaitzak erabiliz, herrialdeei laguntza eta aholkularitza zerbitzuak emateko aukera dute. Azkenik, parte hartzen duten herrialdeetako herritarrak ere onuradunak izan daitezke, eraginkorrak izango diren politiken lanketari eta ezarpenari onura ateraz. . (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018)

- TALIS Programa

TALIS ikerketaren laguntzaz, herrialde desberdinek antzeko erronkak dituzten herrialdeak ezagutzeko eta herrialde horietako politikak zeintzuk diren jakiteko informazioa erabili dezakete.

Irakaskuntzaren eta Jakintzaren Nazioarteko Ikerketak (The Teaching and Learning International Survey-TALIS) mundu osoko eskoletako langileen lan baldintzei eta ikasketa ingurumenari buruzko datuak biltzen ditu, gero hauek nazioartean alderatu ahal izateko. Galdetegi honek, eskoletako langileen ikuspuntutik, baliozkoa, egiazkoa eta alderagarria den informazioa ematen du, eta honen helburua herrialdeei kalitate altuko irakasle lanbidea garatzeko politikak berrikusten eta zehazten laguntzea da. Izan ere, herrialdeen arteko ikerketa honek beste herrialdeetako erronkak eta dituzten politikak ezagutzeko aukera ematen du.

TALIS-ek irakasleen lana nola onartzen den, ebaluatzen den eta saritzen den ikertzen du, eta irakasleek lanbidearen garapenerako beharrak zein mailatan betetzen ari diren neurtzen du. Azterketa honek, irakasleek ikasgelara ekarritako irakaskuntzari buruzko uste eta jokabideei buruzko informazioa ematen du, baita irakasleek hartutako jardute pedagogikoei buruz ere. Eskolako buruek duten eginkizuna garrantzitsua dela igarriz, TALIS-ek eskolako lidergoaren rola eta beraiei irakasleei emandako laguntza ikertzen ditu. Azkenik, programa honetan, laneko asebetetzeari eta autoeraginkortasunari buruzko irakasleen txostenekin zerikusia duten hainbat faktore aztertzen dira. (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018)

- ITP Azterketa

Irakasleen Hasierako Prestakuntzaren ikerketa (ITP), parte hartzen duten herrialdeen irakasleen hasierako prestakuntza sistemen erronkak, indarguneak eta berrikuntzak ezagutzen eta aztertzen ahalegintzen da. Helburua, irakasleen hasierako prestakuntzaren sistema eraginkorren inguruan, nazioarteko erreferentzia-puntu bat garatzea da. "...hezkuntza sistema baten kalitateak ezin du bere irakasleen kalitatea gainditu..."(Barber eta Mourshed, 2007). Beraz, irakasleen prestakuntzak lehentasun politiko bat izan behar du. Irakasleen hasierako prestakuntza sistema bat, ikerketan zehazten den bezala, gobernuak, irakasle prestakuntza erakundeek, eskolek, ikerketa erakundeek, eta irakasleen erakunde eta sindikatuek elkarrekin egiten dute. (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018)

> EBALUAZIOA NAZIO MAILAN

Nazio mailan, ebaluazioa estatutuetan, hezkuntza politikako erabakietan eta nazio mailako ikasketa planean zehaztutako helburuen lorpenean arreta jarritz burutzen da. Finlandiak ez dauka ikuskatze sistemarik. Gainera, bigarren hezkuntza amaitu ostean burutzen den sartze probaz gain, ez daude nazio mailako azterketarik.

Hori dela eta, Hezkuntza Kontseilu Nazionalak ebaluazio proiektuak burutu ditu. Xedea oinarritzko hezkuntzako eskolak, 3 urtero, nazio mailako ikasgai desberdinen ebaluazioan parte hartzea da. Hezkuntza Kontseilu Nazionalaren ebaluazioak ausazko ereduetan oinarritzen da. Hezkuntza emaitzen egoerari buruzko ideia orokor ematea du helburu. Parte hartzen duen eskola bakoitzak banakako feedback-a jasotzen du, non bere emaitzak eta nazio mailako batez bestekoak ikusteko aukera duten. Hala ere, beste eskoletako emaitzak ezin dituzte irakurri.

Nazio mailako ebaluazio sistemaren asmoa hezkuntza emaitzen kalitateri buruzko informazioa erakustea da. Ebaluazio honen emaitzak hezkuntza sistema, oinarritzko ikasketa-plana eta irakasleen lana garatzeko erabiltzen dira. (Finnish National Board of Education, 2018)

Gaur egungo globalizazioa dela eta, geroz eta garrantzitsuagoa da Finlandiako hezkuntza beste herrialdeen garapenekin alderatzeko. Hori dela eta, Finlandiak gero eta garrantzi handiagoa du PISA ikerketetan.

Ebaluazio sistema nazionalak, hezkuntzaren etengabeko aldaketarako, hezkuntza erakundeei eta irakasleei laguntzen die. Beste aldetik, hezkuntza sistema guztiaren eta erakundeen emaitzen eta erabilgarritasunaren inguruko informazioa eman eta jakinaraztea.

Nazio mailako ebaluazioen antolaketa eta burutzea hezkuntza erakundeen lankidetzan eta gardentasunean oinarritzen da. Parte hartzaileek ebaluazio irizpideak ezagutzen dituzte, eta ebaluazioaren eta emaitzen inguruan bere ikuspuntuak azaltzeko aukera dute. Ebaluazioaren emaitzak eta erabilitako metodo eta materialak publikoak dira. Beraz, informazioa hezkuntza agintariek, erabaki politikoak hartzeko ardura dutenek eta hezkuntza erakundeek erabili dezakete. Izan ere, ebaluazioaren helburua garapena sustatzea da, eta ez lehiakortasunerako ranking bat egitea. Hezkuntza Ministerioarekin kontaktua duen Hezkuntzarako Ebaluazio Kontseilu bat du. Kontseiluak hezkuntza ebaluazioa antolatzeke, kudeatzeko eta garatzeko erantzukizuna du. (Ministry of Education and Culture, 2018)

> EBALUAZIOA UDALERRI MAILAN

Udal mailan, udalerriak eta kudeatzen dituen hezkuntza erakundeek dute, bertako baldintzen arabera, beraien hezkuntza garatzeko ardura. Legeak dioenez, udalerriak dira udal mailako hezkuntza ebaluazioa gauzatzeko erantzuleak. Ebaluazio honek arreta hezkuntza sarbidean, hezkuntza erakundeen finantza arduraren, hezkuntza eta kultura politika helburuen burutzean eta hezkuntza erakundeen arteko desberdintasunetan jartzen du. Erakunde mailan, ebaluazioaren xedeen artean, helburuen lorpena, curriculum eta pedagogia erreformen burutzea eta baliabideen erabilpena aurkitzen dira. (Finnish National Board of Education, 2018)

> ERAKUNDEEN AUTOEBALUAZIOA

Finlandiak hezkuntzaren ikuskapen zentrala erabiltzeko ohitura zuen, eskolen errendimendua ebaluatzen zuena. Baina hau ordezkaturia izan zen. 1993an, Hezkuntza Kontseilu Nazionalak eskolen auto-ebaluazioak garatzeko proiektu bat aurkeztu zuen.

Proiektuaren helburua hezkuntza erakunde desberdinentzako auto-ebaluazio eredu egokiak garatzea zen.

Eredu hauek hezkuntza erakundeen aniztasuna kontuan hartu zuten, eta udalerriei eta eskolei hezkuntza emaitzak eta prozesuak sistematikoki ebaluatzeko moduak eskaintzen zituen. Beraz, eskoletan eta udalerrietan auto-ebaluazio kultura bat sortu zen. Hala ere, kalitatea eta parte hartzea aldatu egiten da udalerrien eta eskolen artean.

Gaur egun, informazioa, laguntza eta finantzazioa bideratzean oinarritzen da. Hezkuntza erakundeen ekintzak legeriak, oinarritzko ikasketa-plan nazionalak eta agiriaren baldintzek ezartzen dituzte. Sistema irakasleetan eta beste langileen gaitasunetan oinarritzen da.

Eskolaren eta ikasleen auto-ebaluazioaren ideia nagusiaren atzean, garrantzitsuagoa da garapenean arreta jartzea eskola eta ikasleak beste eskola eta ikasle batzuekin alderatu baino. Auto-ebaluazioan, ebaluazioaren emaitzak garrantzitsuak izateaz gain, prozesuak ere garrantzitsuak da.

Izan ere, ebaluazioaren emaitzak garapen lanaren hasiera izan daitezke. Esate baterako, berriki ikasleen ongizateari buruzko legeria gauzatu da. Honek, eskolako ingurunea, irakasleen eta ikasleen arteko elkarrekintza eta ikasleen osasuna eskoletan zaintzea eta ebaluazioaren atal izatea dakarki. 1999ko hezkuntza legeriaren arabera, hezkuntza erakundeek derrigorrez bere eragiketak eta eraginkortasuna ebaluatu behar dituzte. Hezkuntza emaitzen nazio mailako ebaluazioa, neurri batean, erakundeen auto-ebaluazioan oinarrituz burutzen da. (Finnish National Board of Education, 2018)

Hezkuntza Kontseilu Nazionalak eskoletako ikasleen ebaluaziorako oinarri nagusiak adierazi zituen:

- Ebaluazioa banakakoa, egiazkoa eta erabilera anitzekoa izan behar du.
- Feedback-ak ikasle motibazioaren eta auto-ezagutzaren garapena babestu behar du.
- Ikasten ikastea eta auto ikasketarako eta lanerako helburuak zehazten ikastea, etengabeko ikasketarako funtsezko gaitasunak direla ulertzen da.
- Legeriaren arabera, ebaluazioa ikasketa aholkularitzarako eta laguntzarako eta auto-ebaluazio trebetasunak garatzeko tresnatzat hartzen dira.

3.2.5.2. Finlandiako Hezkuntzaren Ebaluazio Zentroa

Finlandiako Hezkuntzaren Ebaluazio Zentroa (Finnish Education Evaluation Centre – FINEEC) hezkuntza ebaluatzeaz arduratzen den erakundea da, gobernutik bereizitakoa. Hezkuntzaren erlasionaturik dauden ebaluazioak burutzen ditu, haur hezkuntzatik goi-mailako hezkuntzara arteko hezkuntza erakundeen lanak barne.

Ebaluazio Kontseiluak, Goi-mailako Hezkuntza Ebaluazio Kontseiluak eta beste 3 unitatek osatzen dute FINEEC: Haur Hezkuntzaren eta Derrigorrezko Hezkuntzaren Unitatea, Lanbide-hezkuntzaren Unitatea eta Goi-mailako Hezkuntzaren eta Helduen Hezkuntzaren Unitatea.

FINEEC-en helburua hezkuntzarekin, hezkuntzaren erakundeekin eta goi-mailako hezkuntzaren erakundeekin zerikusia duten ebaluazioak gauzatzea da. FINEEC-ek ere, bigarren mailako eta goi-mailako hezkuntzarako jakintzaren emaitzen ebaluazioa burutzen du. Bestalde, ebaluazioarekin eta kalitatearen bermearekin loturiko kontuetan hezkuntza erakundeak eta goi-mailako hezkuntzaren erakundeak laguntzea ere bere funtzioen artean dago, baita hezkuntzaren ebaluazioa garatzea ere. FINEEC-en eginkizunen eta organizazioaren neurriak 1295/2013 legean eta 1317/2013 Gobernuaren dekretuan daude xedaturik.

Ebaluazioen helburua hezkuntzaren kalitatea bermatzen den bitartean, hezkuntza garatzea eta jakintzari laguntzea da. Ebaluazioak ere, hezkuntzaren inguruko erabaki nazionalak, eskualdekoak eta tokian tokikoak erabakiak hartzeko informazioa ematen du, baita garapenaren lanaren eta nazioarteko alderaketaren inguruko informazioa ere. (Finnish Education Evaluation Center, 2018)

3.2.5.3. Ebaluazio Sistema pertsonen arabera

> IKASLEAK

Nazio Mailako Curriculumak oinarrizko hezkuntzako ikasleen ebaluaziorako orientazioa ezartzen du. Ikasgeletako ebaluazioa bi kategorietan banatzen du: ikasturtearen bitarteko ebaluazioa eta azken ebaluazioa. Biak nazio mailako irizpideekin bat etorri behar dira, baina bakoitzak helburu desberdinak ditu. Ikasgela barruan burutzen den heziketa ebaluazioak ikasleen auto ebaluazioa eta hazkuntza sustatzen ditu. Nazio Mailako Curriculumak ebaluazio irizpideak zehazten ditu, eta irakaslearen erantzukizuna da ikasleen jokabidearen eta eskola lanaren ebaluazioa burutzea. Urteroko ebaluazioak ikasketa garapenari eta hobekuntza proposamenei buruzko feedback-a ematen dio ikasleari. Azken ebaluazioa gai zehazteko irakasleek gidatzen dute. Nazio Mailako Curriculumetik kanpo, matrikulatze proba aurkitzen da, goi mailako bigarren hezkuntza amaitzean burutzen dena.

Hitz batez, Finlandiako ebaluazio jarduteak, ebaluazio ofizial gutxiago eta irakasleentzako presio gutxiago eragiten ditu, eta beraz, irakasleek ikasleengan arreta handiagoa jartzeko aukera dute. (Ministry of Education and Culture, 2017)

> IRAKASLEAK ETA ZUZENDARIAK

1980 hamarkadaren amaieran, Finlandiako hezkuntza deszentralizatu zen, udal agintea indartuz eta irakasleen eta eskolen ebaluazio politikekin bukatuz. Iraganean, irakasleek nazio mailako curriculum hertsia bati eta irakaskuntza jarraibide ofizialei atxikirik egiten zuten lan, eta eskola ikuskatzaileek arauen arabera eskolak zorrozki ebaluatzen zituzten. 1999an, Oinarrizko Hezkuntza Legeak, Finlandiako ebaluazio jarduteak zuzendu zituen, ebaluazioaren helburua aldatuz eta hezkuntza garapena eta hezkuntza baldintzen hobekuntza sostengatuz. Ebaluazio sistema berriak auto ebaluazioa ekartzen du, aniztasuna errespetatzen du eta garapena eta hobekuntza sustatzen ditu. Finlandian, kalitate bermea, beste herrialdeekin alderatuz gero, oso desberdina da. Irakaslea bere lanaren eta ikasleen erantzulea da, eta ez kanpo erakundeena. Beraz, ebaluazio irizpide berrien arabera, irakasleak ez dute kanpo ebaluaziorik, eta ebaluazioa ez da ikasleen emaitzetan oinarritzen. Eskolako langile batzuk, auto ebaluazioaren igoeraren aurrean, ikuskatzea, kontrola eta ebaluazioa minimoak direla sentitzen dute, eta hori dela eta, eskolak ia independentzia osoz kudeatzen dira.

Beraz, Finlandiak ez dauka irakasleak ebaluatzeko nazio osoan araututako alorrik. Irakasle iraunkorren feedback-a, batik bat, eskolako buruarekin elkarriketatzean egiten da. Irakasleen lana ebaluatzeko nazio mailako sistemarik ez egon arren, legearen arabera, hezkuntza erakundeak bere lana ebaluatzeko betekizuna dute. Hezkuntza erakunde askok bere ebaluazio sistema propioa dute. Udalerrri bakoitzak tokian tokiko irizpideei lotutako bere irizpide propioak zehazten ditu.

Ez dago zuzendari baten kalitatea neurtzeko kanpo-tresnarik: Finlandian, konfiantza maila altuko irakasleen formazioan, zuzendari heziketan eta etengabeko lanbide hezkuntzan oinarritzen da. Aitzitik, kalitatearen ebaluazioa zuzendarien eta irakasleen hezkuntza maila altuan eta tokian tokiko ebaluazioetan oinarritzen da. (Ministry of Education and Culture, 2007)

4. EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO HEZKUNTZA SISTEMAREN EGOERA

Atal honetan, Euskal Autonomia Erkidegoko Hezkuntza Sistemaren egoera ezagutzeko, eskola desberdinetan burututako galdeketa batean eta Finlandiako Hezkuntza Sistemaren oinarrituz. Horretarako, euskal irakasleen zein zuzendarien lan ezaugarri eta baldintzak kontuan hartuko dira, eta Finlandiak TALIS 2013 ikerketan erakutsitako emaitzekin alderatuko dira. Kontuan hartu behar da Euskal Autonomia Erkidegoan eskola mota desberdinak daudela, eta beraien artean desberdintasunak daudela.

Lehenik, **irakasleen** formakuntza eta laneko etengabeko garapena aztertuko dira. Finlandian irakasleen prestakuntza oso altua da, eta kalitatezkoa. Izan ere, aztertu dugun bezala, irakasle formakuntza eskaintzen duten 8 unibertsitate bakarrik daude, eta hautagaietatik soilik onenak aukeratzen dituzte. Ikasketei dagokionez, 3 titulazio desberdintzen dira, eta Hezkuntza Masterra da oro har eskatzen den maila altuena. Gainera, behin ikasketak bukatuta, lanean hasten diren lehen urteetan laguntzeko, lanbide-garapen eredu bat dute. Eta ia irakasle guztiak etengabeko garapenean parte hartzen dute, ezagutzak eta gaitasunak eguneratzeko asmoz.

Euskal Autonomia Erkidegoan berriz, irakasleek unibertsitate ikasketak izan behar ditu, eta hauetarako eskaintza zabala izatez gainera, hautaketa prozesua ez da Finlandiako bezain zorrotza. Formazioari dagokionez, alde batetik, Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua edo Lehen Hezkuntzako Irakasleen Gradua burutu dezakete, eta bestetik, gaur egun, unibertsitateko gradua duen ikasle orok, Irakasleen Prestakuntza Masterra burutzeko aukera du. Laneko lehen urteetan ez da ohikoa irakasle hastapen ikastaroa jasotzea. Izan ere, eskola publikoetan lehen urteetan beste irakasleen laguntza eta aholkuak izan arren, ofizialki oposaketak gainditu eta behin betiko plaza lortu ostean eskolaz kanpoko tutore bat izendatzen zaie. Hala ere, eskola pribatuetan, eskolak berak aukeratzen duenez, hainbat eskoletan urtebetez mentore bat izendatzea gerta daiteke. Bestetik, irakasleek, oro har, lanbiderako etengabeko garapenerako ekintzetan parte hartzen dute, ikastaro, mintegi eta beste eskoletara bisitak eginez adibidez.

Aukeraketari dagokionez, Finlandiako hezkuntza erakundeak dira irakasleak kontratatzeaz arduratzen direnak, eta bakoitzak kontuan hartu beharreko irizpideak zehazten ditu. Euskal eskola publikoetan lan egiteko irakaskuntza oposaketak burutu behar dituzte, baina behin betiko plaza lortu arte, eskola desberdinetan lan egiten egoten dira. Hori dela eta, desegonkortasun maila altua dute hasi berri diren eta plaza finkorik ez duten irakasleek. Eskola pribatuetan, lehenago aipatu den bezala, eskolak berak du zein irakasle kontratatu eta kontratatzerako garaian zein irizpide ezarri aukeratzeko autonomia.

Bestetik, Hezkuntza Sistemaren kudeaketaren kasuan, Finlandian hezkuntza sistema malgua dela esan daiteke. Hezkuntza administrazioak arau orokorrak ezartzen ditu, eta hau garapenerako euskarri da. Irakasleek autonomia handiarekin egiten dute lan, eta eskolako erabakietan parte hartzen dute. Adibidez, ikasketa-plana zehazteko, ikasliburuak hautatzeko, eskolaren aurrekontu eta baliabide kudeaketan parte hartzeko, ikasleen ebaluazioa burutzeko eta lan-denbora antolatzeako askatasun handia dute. Gainera, honetarako formakuntza jasotzen dute, eta irakasle lanean jarduten duten bitartean, kudeaketa eta administrazio alorra jorratzen dute lanbiderako etengabeko garapenean parte hartuz.

Euskal Autonomia Erkidegoan, hezkuntza planari dagokionez, Hezkuntza Departamentuak oinarritzko marko teoriko bat ezartzen du, eta beraz, irakasleek horren barne erabakitzen dute hezkuntza plana nola izango den. Irakasgaiak eta lan-denbora antolatzeako ere autonomia handia izan dezakete. Kasu batzuetan ere eskolaren aurrekontu eta baliabide kudeaketan parte hartzen dute. Hala ere, eginkizun hau lan taldean burutzen dute, eta neurri handi batean, zuzendaritzak onartu behar du. Gainera, burutu dituzten ikasketetan eta lanean hasi ondoren egindako ikastaro edo mintegietan ez dute kudeaketa eta administrazio alorra jorratzen. Soilik zuzendaritza-taldeko karguren batean lan egitea egokitzen zaienean, horretarako formazioa jasotzen dute. Kontuan hartu behar da eskola pribatuetan eskolak berak zehazten dituela irakasleen baldintzak eta ezaugarriak, eta beraz, kasu batzuetan irakasleek eskolako kudeaketan eta erabakiak hartzerakoan parte hartzea handiagoa izan daiteke.

Ebaluazioari dagokionez, Finlandian irakaslea da bere lanaren arduraduna, ez du kanpo ebaluaziorik, eta ebaluazioa ez da ikasleen emaitzetan oinarritzen. Izan ere, Finlandiak ez dauka irakasleak ebaluatzeko nazio mailako sistema ofizialik. Baina hala ere, ebaluazioa eskolako buruarekin aurrez aurre egiten den elkarriketa baten bidez burutzen da, eta irakasleak zuzendariarengandik feedback jasotzen du. Testuinguru honetan, Finlandiako irakasleen %42ak azaltzen du zuzendariarengandik feedback-a jaso duela, eta %43ak berriz, eskolako beste irakasleengandik jaso duela. Gainera, ikasleen ebaluazioa azterketetan eta sailkapenetan oinarritu ordez, garapenera dago zuzendua. Izan ere, ebaluazioaren helburua eskolak eta ikasleak garatzen lagunduko duen informazioa sortzea da.

Euskal Autonomia Erkidegoan, Eusko Jaurlaritzako ikuskaria da hezkuntza ofizialki ebaluatzeaz arduratzen dena, konpetentzia ebaluazio bat burutuz. Ebaluazio gehienak, ikasleen emaitzetan oinarritzen dira, eta helburua hezkuntza garatzea izan arren, ez da eskolako kudeaketa aztertzen, eta zuzendarien eta irakasleen lana ez da ofizialki ebaluatzen. Hala ere, eskola pribatu batzuetan ebaluazio sistema desberdinak aurkitu daitezke. Adibidez, kasu batzuetan, gurasoek burututako asebetze inkesta bat burutzen da, eta bestetik, zuzendaritzak irakasleen lana ebaluatzeko modu desberdinak egon daitezke. Ebaluazio hauetan, zuzendariak, gainerako irakasleak eta bestelako lankideak parte hartu dezakete.

Finlandian irakasle lanbidea oso prestigiotsua da, eta gizarteak positiboki baloratzen du hezkuntza. Izan ere, Finlandiar gizarteak irakasleengan konfiantza du, eta ez die errua egozten (Lavonen, 2015). TALIS 2013 emaitzek Finlandiako irakasle gehienek gizarteak beraiei lanbidea estimatzen duelaren berri ematen dute. Izan ere, irakasleen %60 inguruk sentitzen du bere lanbidea gizartean aintzat hartzen dela, TALIS-eko herrialdeetan batez bestekoa %31 den bitartean. Ikerketako datuen arabera, eskolako erabakietan parte hartzeko aukera duten irakasleek beraiei lana estimatua dela esaten dute. Euskal Autonomia Erkidegoko irakasleen kasuan, beraiei lana gizartean ez dela aintzat hartzen eta gutxi baloratzen dela sentitzen dute. Pasi Sahlberg-en arabera, Finlandiako hezkuntza elkarren arteko konfiantzan oinarritzen da, non eskoletako irakasleek formazioa altua duten eta, beraiei lana ahal duten kalitate maila handiengan egiten saiatzen diren.

Orokorrean, Finlandiako irakasle gehienak asebetetik sentitzen dira duten lanarekin. Alde batetik, irakasleen %95ak azaltzen du irakasle izatearen onurak desabantailak baino gehiago direla, TALIS-eko beste herrialdeetan batez bestekoa %77 den bitartean. Era berean, %85ak lanbidea berriro aukeratu zuen, TALIS-eko %78ko batez bestekoarekin alderatuz, eta %5a bakarrik damutzen da irakasle izateaz, batez bestekoa %9 den bitartean. Euskal Autonomian ere irakasle gehienak irakasle izatearen abantailak desabantailak gainditzen dituztela sentitzen dute, eta ez dira lanbide hau aukeratzeaz damutzen.

Jarraian, **zuzendaritza taldeen** formakuntza eta betetzen duten rola aztertuko dira. Finlandian, eskola bakoitzak bere zuzendaritza taldearen egitura aukeratzen du. Ohikoena zuzendaria, zuzendari-ordea eta idazkaria izatea da, eta honetaz gain, zuzendaritza batzordean eskolako eragile desberdinak ordezkatzen dituzten kideak aurkitu daitezke (sailburuak, guraso elkarteak, ikasleen ordezkariak...). Euskal Autonomia Erkidegoan, eskola publikoetan adibidez, zuzendaritza taldean zuzendaria, idazkaria eta ikasketa burua egon behar dira, eta eskolaren tamainaren arabera, sailburuak izendatu daitezke. Batzordean guraso elkarteak eta ikasleen ordezkariak aurkitu daitezke. Eskola pribatuetan, eskolak autonomia du zuzendaritza taldearen egitura zehazteko momentuan, baina derrigorrezko karguak bete behar ditu. Esaterako, zuzendari bat, idazkari bat eta ikasketa buru bat izan behar ditu.

Finlandian, zuzendari kargua lortzeko bete beharreko baldintza batzuk izan behar ditu. Izan ere, irakasle izateaz gain, zuzendari izateko gaitasunak dituela erakutsi behar dute. Hau da, zuzendariak kudeaketarako eta buruzagitzarako formakuntza jasotzen dute, eta udal agintariak dira hauek aukeratzeaz arduratzen direnak. Hala ere, eskola bakoitzak zuzendari batek bete beharreko baldintzak zehazten ditu. Euskal Autonomia Erkidegoan, zuzendarien kasuan, ez dute zuzendaritzarako formakuntza zehatzik. Irakasle bati zuzendaritza taldeko kargu bat izendatu ostean, honek bete behar duen lanerako formakuntza ikastaro bat jasotzen

du. Hau da, zuzendari izateko irakasle titulazioa izatearekin nahiko da. Eskola pribatuetan barne baldintzak zehazten dira, eta publikoan, behin betiko plaza 2 urtez izan ondoren, bozkaketa baten bidez aukeratuak izan daitezke. Ohikoena zuzendari lana bakarrik burutzea da, baina kasu batzuetan, eskolaren tamaina eta ikasleen kopuruaren arabera, zuzendaria izateaz gainera, irakasle lana ere betetzen dute.

Zuzendariak bete beharreko funtzioen kasuan, Finlandiako zuzendarien egiteko nagusiak langileen kontratazioa, heziketa ebaluazioa eta finantza-administrazioa dira. Euskal Autonomia Erkidegoko zuzendariekin duten desberdintasun nabarmenena langileen kontratazioa da. Izan ere, Finlandian zuzendariak zuzenean irakasleak kontratatzen dituzte, edo kontratazio prozesuan beraiei iritzia kontuan hartzen da. Euskal eskola publikoetan berriz, zuzendariak ez dute horretarako eskubiderik. Eskola pribatuetan berriz, zuzendariak aukera dute langileen kontratazioan parte hartzeko.

Finlandian **lan sistema** elkarreragilea eta kooperatiboa da. Eskolen arteko eta administrazio maila desberdinen arteko sarea antolatzea eta elkarrekintza bilatzen da. Hezkuntza agintariak lankidetzak egiten dute lan irakasleekin, eskolekin eta eskoletako zuzendaritzarekin. Politikariak ere epe luzera pentsatzen dute, eta alderdi politikoak, adostasunez, epe luzeko helburu berdinerara bideratzen dute hezkuntza. Izan ere, Finlandian hezkuntzak garrantzi handia du. *“Gure hezkuntza sisteman irmoki sinisten jarraitzen dut. Gure sistemako indarguneak mantentzeko gai izan behar gara, eta gainera, ikasleak erakartzeko, aktibatzeko eta motibatzeko moduak bilatu behar ditugu”* dio hezkuntzaren ministroak, Sanni Grahn-Laasonen (Ministry of Education and Culture, 2018).

Euskal Autonomia Erkidegoan ere hezkuntza sistema kooperatiboa da, eta familiak, guraso elkarte bidez, hezkuntzan aktiboki parte hartzen dute. Hala ere, politikariak ez dute epe luzera pentsatzen. Izan ere, azken urteetan, hezkuntzak lege aldaketa desberdinak izan ditu. Alderdi politikoen iritzi pedagogiko eta metodologiko desberdinak dituzte, eta horrek hezkuntza sistema desegonkortzea ekarri dezake.

5. ONDORIOAK

Lan honen helburua Finlandiako Hezkuntza Sistemaren kudeaketa eredua aztertzea eta bere ezaugarriak eta nazioarte mailan duen arrakastaren arrazoiak ezagutzea da. Gainera, ikerketa honek ere, Finlandiako hezkuntza sistemaren indarguneak ezagutu ostean, eta Euskal Autonomia Erkidegoko Hezkuntza Sistemarekin alderatu ondoren, Finlandiako kudeaketa eredua aplikatzeko hainbat proposamen emango dira.

Izan ere, Finlandian lortzen dituzten emaitzen sekretua zein den jakiteko urtero ehundaka bisita hartzen dituzte. Hezkuntza sistemaren arrakastaren aurrean, finlandiarrek hainbat arrazoi argudiatzen dituzte, aurretik aztertutako ezaugarriak laburtzen dituztenak:

- Berdintasuna: Finlandiako hezkuntza-sistemak aukera berdinak eskaintzen ditu, bizitokia, sexua, egoera ekonomikoa, kultura ingurugiroa eta hezkuntza kontuan hartu gabe. Eskola sarea eskualdean zabalki banatua dago eta oinarrizko hezkuntza doakoa da.
- Irakasleak: Irakasleak prestakuntza altua dute, eta hezkuntzarekiko ardura handi bat ere. Irakasle lanbideak oso prestigiotsua da, eta askatasun handiz egiten dute lan. Finlandiar gizarteak irakasleengan konfiantza du, eta ez die errua egozten (Jari Lavonen, 2015). Beste aldetik, garrantzi asko du unibertsitatean jasotzen duten formazio teorikoa eta eskoletan burutzen dituzten praktikaldiak.
- Eskola orientazioa eta ikasketa-plan indibidualak: Oinarrizko hezkuntza ulerkorra da, ez selektiboa. Baliabide asko daude banakako ikasketarako eta ikasleak integratzeko. Ikasleak laguntza indibiduala du bere ikaskuntzarako eta ongizaterako. Izan ere, ikasle bakoitzaren benetako beharrak sakonki aztertzen dira. Beraz, ikasketa-erritmoak umetara egokitzen saiatzen dira.
- Ebaluazioa: ikasleen ebaluazioa azterketetan eta sailkapenetan oinarritu ordez, garapenera dago zuzendua. Izan ere, ebaluazioaren helburua eskolak eta ikasleak garatzen lagunduko duen informazioa sortzea da.
- Gizartean hezkuntzak duen garrantzia: Finlandiako gizarteak positiboki baloratzen du hezkuntza, eta biztanleek orokorrean hezkuntza maila altua dute. Ikasleak langileak dira, eta hezkuntzarekiko konpromiso handia dute.
- Ahalduntzean oinarritutako sistema malgua: hezkuntza sistema malgua da. Hezkuntza administrazioak arau orokorrak ezartzen ditu, eta hauen garapenerako euskarri da.
- Lan sistema elkarreragilea eta kooperatiboa: eskolen arteko eta administrazio maila desberdinen arteko sarea antolatzea eta elkarrekintza bilatzen da. Hezkuntza agintariak lankidetzak egiten dute lan irakasleekin, eskolekin eta eskoletako zuzendaritzarekin. Politikariak ere epe luzera pentsatzen dute, eta alderdi politikoak, adostasunez, epe luzeko helburu berdinerak bideratzen dute hezkuntza

Beraz, azterturik Finlandiako eta Euskal Autonomia Erkidegoaren arteko desberdintasunak zeintzuk diren, jarraian euskal eskoletako kudeaketa hobetzeko hainbat proposamen aipatzen dira.

Lehenik, argi dago zuzendariak eta irakasleak ez dutela eskola kudeatzeko formakuntzarik jasotzen. Beraz, erabakiak hartzerako momentuan ez dute autonomia askorik, eta beraien lana mugatua sentitu dezakete. Beraz, egokia izango zen, alde batetik, zuzendaritzak buruzagitzarako eta kudeaketarako prestatzea eta irizpideak ezartzea, eta beste aldetik, zuzendaritza-taldeko kargua izan edo ez, irakasle orok kudeaketari buruzko formakuntza jaso beharko luke, batez ere lanbiderako etengabeko prestakuntzan. Izan ere, ikusirik Euskal Autonomia Erkidegoan hezkuntzak hainbat aldaketa jasaten dituela politikariak iritzi pedagogiko desberdinak direla eta, irakasle zein zuzendarien jakintza egungo egoerarako prestatzea gomendagarria da.

Bestetik, lankidetzaren harira, politikariak epe luzera pentsatu beharko lukete, eta alderdi politikoak, adostasunez, epe luzeko helburu berdinerak bideratu behar dute hezkuntza. Izan

ere, eta lehenago aipatu dugun bezala, euskal hezkuntzak hainbat lege aldaketa jasan ditu azken urteetan, eta hori eskolako kudeaketarako kaltegarria da. Hala ere, aldaketak ere beharrezkoak dira. Hau da, hezkuntzaren garapenerako hainbat aldaketa egitea beharrezkoa da, gizartea aldatzen doan heinean, hezkuntza horretara egokitu behar baita. Baina, hezkuntza sistemako alderdi guztiek lankidetzan eta kooperazioz egin behar dute lan, eta alderdi politikoen kasuan, beraien lana epe laburrera ikusten dute, eta ez dute epe luzeko helburu berdinerara begiratzen. Izan ere, hezkuntza garatuz eta honetan inbertituz, etorkizunean, honen eragina sentituko da.

Azkenik, hezkuntza sistemako eragile desberdinen artean ia kontuan hartzen den eta garrantzi handia duen rola daukagu, gizartea. Izan ere, Finlandiako gizartean hezkuntzak garrantzi handi du. Irakasle baten lana, adibidez, mediku edo arkitekto baten lanaren parekoa dela pentsatzen dute, eta Euskal Autonomia Erkidegoaren kasuan, irakasleen lanak ez du hainbesteko garrantzirik, eta kasu batzuetan, irakasleen hitza zalantzan jartzen da.

Euskal Autonomia Erkidegoan, Finlandiatik esportatutako didaktika proiektu desberdinak ezarri dira, eta hasiera batean, emaitza onak dituela ikusi daiteke. Hala ere, hezkuntza sistema bat garatzeko, bere garapenean eragiten duten alderdi guztiak kontuan hartu behar dira. Eta beraz, denek helburu berdinerara bideratu behar dute bere lana.

6. BIBLIOGRAFIA

> ARTIKULUAK ETA LIBURUAK

- Andevski, M., & Arsenijević, J. (2010). Educational management for a learning society. *Novi Sad: Faculty of Philosophy*.
- Ball, S. J. (2012). *Politics and policy making in education: Explorations in sociology*. Routledge.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing schools systems come out on top*. McKinsey & Company.
- Betancourt, M. J. (2002). Creatividad en la educación: educar para transformar. *México: Centro de estudios e investigaciones de creatividad aplicada*.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management* (3rd ed.), London: Sage Publishing Ltd.
- Bush, T. (2006). Theories of Educational Management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), n2.
- Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: Conceptualising challenges as dilemmas. *Journal of Educational Administration*, 37(5), 441-462
- Draper, J. M. (2006). La selección y formación del profesorado: clave para comprender el excelente nivel de competencia lectora de los alumnos finlandeses. *Revista de Educación*, 1, 237-262.
- Drucker, P. (2013). *Managing for the Future*. Routledge.
- Finnish National Agency for Education (2018) *Finnish Teachers and Principals In Figure*.
- Hatch, R. D., Jackson, J. , & Watkins, F. E. (1987). *Straight from the Heart*. Fortress Pr.
- Heikkinen, H. L., Wilkinson, J., Aspfors, J., & Bristol, L. (2018). Understanding mentoring of new teachers: Communicative and strategic practices in Australia and Finland. *Teaching and Teacher Education*, 71, 1-11.
- Hoffer, E. (1951). *The true believer: Thoughts on the nature of movements*. New York NY: HarperCollins.
- Lavonen, J., Juuti, K., Korhonen, T., Kukkonen, M., & Sormunen, K. (2015). Improving in-service teacher educators' competences through design-based research. *LUMAT (2013–2015 Issues)*, 3(2), 213-222.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal.
- Maroto, J. L. S. F. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. *Revista de Educación*, 356, 41-60.
- Menninger, K. (1959). The academic lecture: Hope. *American Journal of Psychiatry*, 116(6), 481-491.
- Ministry of Education and Culture and the Finnish National Agency for Education. (2017). *Finnish education in a nutshell*.
- Ministry of Education and Culture. (2007). *Improving School Leadership, Finland*.
- Ministry of Education, Department for Education and Science (2007) *Improving School Leadership, Finland*

- Rousseau, J. J. (1965). *Obras estelares*. Maucci.
- Sahlberg, P. (2011). Finnish lessons. *Teachers College Press*.
- Simkins, T. (1999). Values, power and instrumentality: theory and research in education management, *Educational Management and Administration*, 27 (3), 267-281
- Szczepanski, A. eta Dahlgren, L.O. (2005). *Outdoor Education: literary education and sensory experience : an attempt at defining the identity of outdoor education*. Beijing, China: Beijing Company Ltd
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (2013) *TALIS 2013. Country note. Finland*
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (2018) *Pisa 2015. Results in focus*.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (2018) *Education at a Glance 2018. OECD Indicators*.

> WEB-GUNEAK

- Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. European Commission. <https://eacea.ec.europa.eu>
- Finnish Education Evaluation Center. <https://karvi.fi/en/fineec>
- Finnish Government. <https://valtioneuvosto.fi/en/frontpage>
- Finnish National Board of Education. <http://www.oph.fi/sitemap>
- Helsingin kaupunki. <https://www.hel.fi/peruskoulut/fi/koulut/>
- Hem Och Skola i Finland <https://www.hemochskola.fi/start>
- International Journal about Parents in Education. <http://www.ernape.net>
- Ministry of Education and Culture. <http://minedu.fi/en/ministry>
- Suomen Vanhempainliitto. <http://www.suomenvanhempainliitto.fi/>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.oecd.org>
- The Statistics Portal. <https://www.statista.com>
- The World Bank. <http://databank.worldbank.org>

> BIDEOAK

- Salvados (La Sexta). (2013). Cuestion de educación. <https://www.dailymotion.com/video/xx9uft>

6. ERANSKINAK

1. TAULA: Gobernuaren gastua hezkuntzan, bilakaera 2000-2014 (%BPG)

Urtea	BPG (%)
2000	5,7
2002	6
2004	6,2
2006	5,9
2008	5,8
2010	6,5
2012	7,2
2014	7,2

Iturria: Egileak egina World Development Indicator-eko datuetan oinarrituz

2. TAULA: Gobernuaren gastua hezkuntzan, herrialdeen konparaketa (%BPG)

Urtea	BPG(%)					
	FINLANDIA	ESPAINIA	FRANTZIA	NORVEGIA	SUEDIA	ALEMANIA
2008	5,8	4,5	5,4	6,3	6,4	4,4
2009	6,5	4,9	5,7	7,1	6,9	4,9
2010	6,5	4,8	5,7	6,7	6,6	4,9
2011	6,5	4,9	5,5	6,4	6,5	4,8
2012	7,2	4,4	5,5	7,4	7,7	4,9
2013	7,2	4,3	5,5	7,5	7,7	4,9
2014	7,2	4,3	5,5	7,7	7,7	4,9

Iturria: Egileak egina World Development Indicator-eko datuetan oinarrituz

3. TAULA: Finlandiako hezkuntzaren gastu publikoaren bilakaera 2000-2015

Urtea	Gastua biztanleko
2000	1.542 €
2005	1.912 €
2010	2.295 €
2011	2.362 €
2012	2.377 €
2013	2.392 €
2014	2.403 €
2015	2.389 €

Iturria: Egileak egina The Statistics Portal-eko datuetan oinarrituz

4. TAULA: 2017ko Hezkuntzaren gastua ikasleko (USD)

	Gastu totala ikasleko(USD)	
	Finlandia	OECD batez bestekoa
Lehen Hezkuntza	9.305	8.539
Bigarren Hezkuntza	10.482	9.868
Hirugarren Hezkuntza	10.391	11.049

Iturria: Egileak egin Education at a Glance 2018-ko datuetan oinarrituz

5. TAULA: 2017ko gastu publikoa hezkuntzan (%)

Gobernuaren gastu hezkuntzan (%)	
Finlandia	OECD batez bestekoa
10,5	11,1

Iturria: Egileak egin Education at a Glance 2018-ko datuetan oinarrituz

GALDEKETAK

ZUZENDARIEN GALDEKETA:

1. Adina
2. Zenbat urte zoaz zuzendari lanean?
3. Zein da burutu duzun ikasketa maila altuena?
4. Zuzendari izateko aukeraketa prozesurik gainditu duzu? Zein?
5. Zein baldintza bete behar dira zuzendari izateko?
6. Eskolako zuzendari izateaz gainera, irakasle lana ere burutzen duzu?
7. Zuzendaritzan hasi ziñenean, jaso zenuen hastapen ikastarorik?
8. Lanean jardun duzun urte hauetan lanbiderako etengabeko garapenerako ekintzetan parte hartu duzu? (borobildu ekintza mota)
 - a. Ikastaroak
 - b. Mintegiak
 - c. Beste eskoletara bisitak
 - d. Ikasketak (titulazioak)
 - e. Ikerketak
 - f. Bestelakoak
9. Ekintza hauetarako eskola edo hezkuntza erakunde baten laguntza jaso duzu? (ordutegian, soldatan ...) (Baiezkoa izatekotan, aipatu laguntza mota)
10. Zein eginkizunetan duzu erabakia hartzeko autonomia?(borobildu erantzuna)
 - a. Ikasketa-plana
 - b. Irakasleen kontratazioa
 - c. Gainerako langileen kontratazioa
 - d. Aurrekontuen antolakuntza
 - e. Eskolako kudeaketa
 - f. Umeen matrikulazioak
 - g. Umeen kopurua ikasgelan
11. Beste eskola edo hezkuntza erakunderekin lankidetzan aritzen zara?
12. Gurasoek eskolako kudeaketan parte hartzen dute?
13. Zeinek ebaluatzen du zure lana eskolan? (borobildu erantzunak)(ez bada zure lana ebaluatzen, 16.galderan jarraitu)
 - a. Ikasleak
 - b. Gurasoak
 - c. Lankideek
 - d. Auto-ebaluazioa
 - e. Kanpo erakundeak
 - f. Besterik
14. Zertan oinarritzen dira ebaluazio hauek? (borobildu erantzunak)
 - a. Ikasleen emaitzak
 - b. Eskolako errendimendua
 - c. Baliabide ekonomikoak
 - d. Giza baliabideak
 - e. Parte hartzea
 - f. Eskolen antolaketa

- g. Lan baldintzak
 - h. Ikasketa ingurumena
 - i. Lan asebetetzea
 - j. Besterik ...
15. Ebaluazioek eraginik izan dute zure lanean? (borobildu erantzunak)
- a. Eskolako garapenean parte hartzea
 - b. Lan ardurak
 - c. Zure lanean konfiantza izatea
 - d. Laneko asebetetzea
 - e. Motibazioa
 - f. Besterik ...
16. Lanaren asebetetzea: Adostasun/desadostasun maila (0- desados, 5-ados)
- a. Abantailek desabantailak gainditzen dituzte
 - b. Berririo aukeratu beharko banu, irakasle lanbidea aukeratuko nuke
 - c. Eskolaz aldatzea gustatuko litzaidake
 - d. Irakasle lanbidea aukeratzeaz damutzen naiz
 - e. Eskola honetan lanean egotean disfrutatzen dut
 - f. Irakasle lana gizartean aintzat hartzen dela uste dut
 - g. Oso pozik nago nire lanarekin

IRAKASLEEN GALDEKETA

1. Adina
2. Zenbat urte zoaz zuzendari lanean?
3. Zein da burutu duzun ikasketa maila altuena?
4. Eskolako irakasle bezala, zenbat denbora jarduten duzu(asteen)...

 - a. Klaseak antolatzen (era autonomoan)?
 - b. Beste langileekin lankidetzan?
 - c. Eskolako kudeaketan?
 - d. Administrazio lanetan?
 - e. Bestelako eginkizunak?

5. Lanean hasi zinenean, jaso zenuen irakasle hastapen ikastarorik? (Beste irakasleen laguntza, lankidetzat, eskolaz kanpoko ikastaroak ...). Gaur egun parte hartzen duzu tutoretza jardueraren batean? (irakasle tutorea izatea hasi berri den langile batena)
6. Lanean jardun duzun urte hauetan lanbiderako etengabeko garapenerako ekintzetan parte hartu duzu? (borobildu ekintza mota)

 - a. Ikastaroak
 - b. Mintegiak
 - c. Beste eskoletara bisitak
 - d. Ikasketak (titulazioak)
 - e. Ikerketak
 - f. Bestelakoak

7. Ekintza hauetarako eskola edo hezkuntza erakunde baten laguntza jaso duzu? (ordutegian, soldatan ...) (Baiezkoa izatekotan, aipatu laguntza mota)
8. Ekintza hauetan, jorratu duzu eskolako kudeaketa eta administrazio alorra?
9. Parte hartzen duzu eskolako erabakietan? (Baiezkoa izatekotan, aipatu zein erabaki)
10. Prest sentitzen zara eskolako erabakietan parte hartzeko? (aurrekontuak, ikasketa-plana, kudeaketa...)
11. Ikasketa plana antolatzeke autonomia duzu? Zein araudi jarraitu behar duzu?
12. Zeinek ebaluatzen du zure lana eskolan? (borobildu erantzunak)(ez bada zure lana ebaluatzen, 15.galderan jarraitu)
 - a. Ikasleak
 - b. Gurasoak
 - c. Lankideak
 - d. Zuzendariak
 - e. Auto-ebaluazioa
 - f. Kanpo erakundeak
 - g. Besterik
13. Zertan oinarritzen dira ebaluazio hauek? (borobildu erantzunak)
 - a. Ikasleen emaitzak
 - b. Eskolako errendimendua
 - c. Baliabide ekonomikoak
 - d. Giza baliabideak
 - e. Parte hartzea
 - f. Eskolen antolaketa
 - g. Lan baldintzak
 - h. Ikasketa ingurumena
 - i. Lan asebetetzea
 - j. Besterik ...
14. Ebaluazioek eraginik izan dute zure lanean? (borobildu erantzunak)
 - a. Eskolako garapenean parte hartzea
 - b. Lan ardurak
 - c. Zure lanean konfiantza izatea
 - d. Laneko asebetetzea
 - e. Motibazioa
 - f. Besterik ...
15. Lanaren asebetetzea: Adostasun/desadostasun maila (0- desados, 5-ados)
 - a. Abantailek desabantailak gainditzen dituzte
 - b. Berririo aukeratu beharko banu, irakasle lanbidea aukeratuko nuke
 - c. Eskolaz aldatzea gustatuko litzaidake
 - d. Irakasle lanbidea aukeratzeaz damutzen naiz
 - e. Eskola honetan lanean egotean disfrutatzen dut
 - f. Irakasle lana gizartean aintzat hartzen dela uste dut
 - g. Oso pozik nago nire lanarekin